سلسلة كتب المعارف الإدارية
الكتاب الحادي عشر

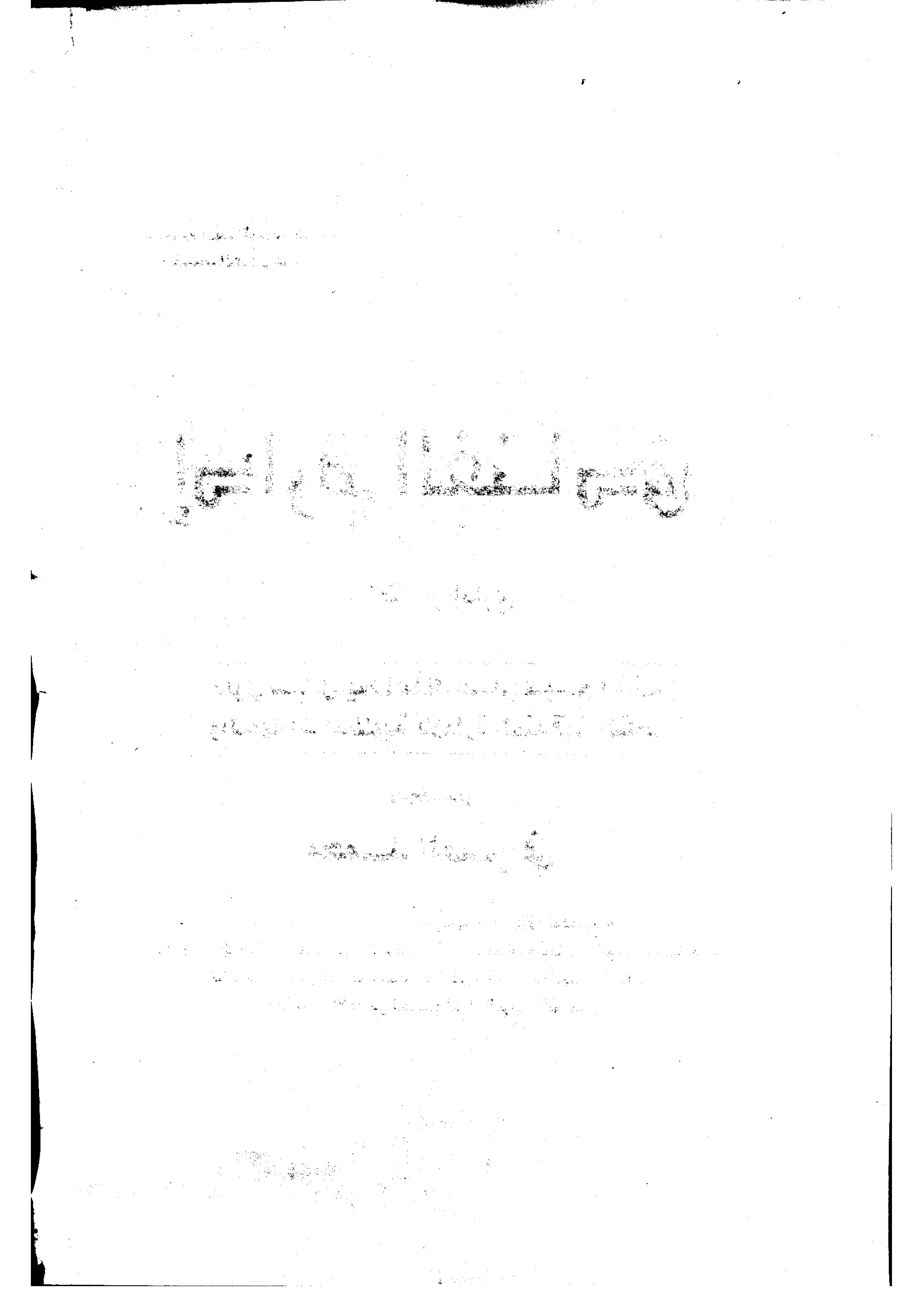
إدارة الفنادق

منظور إداري

دليل شامل يساعدك على فهم الفنون
والمهارات المطلوبة للإدارة الفندقية الناجحة

دكتور
محمد الصيرفي

أخصائي تنمية الموارد البشرية وبناء الهياكل التنظيمية
أستاذ إدارة الأعمال بالمعهد العالي للحاسب الآلي ونظم المعلومات - أبو قير بالإسكندرية
المستشار الإداري لشركة صناعات الأغذية المتحدة- ديما - الرياض
المستشار الإعلامي لجريدة أخبار العرب - أبو ظبي



تقديم

تعتبر الصناعة السياحية على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لاقتصاد مصرنا الحبيبة وهذه الصناعة تعتمد أول ما تعتمد على الفنادق والفندق - شأنه شأن أي منظمة - لكي ينجح في تأدية رسالته يحتاج إلى إدارة محترفة وهذه الإدارة يجب أن تكون على إلمام كامل بالعمل الفندقي لذا فقد رأيت عزيزي القارئ أن أقدم لك هذا الكتاب والذي يتناول بشئ من الإسهاب عناصر العملية الإدارية والأسلوب الذي يمكن من خلاله تطبيقها داخل العمل الفندقي .. ففي حقيقة الأمر فإنني قد اطلعت على كتابات العديد من كبار الأساتذة في مجال العمل الفندقي ورأيت أن معظم هذه الكتابات مليئة بالثروة العلمية المتعلقة بالعمل الفندقي وإن كان ينقصها إحداث عملية من التزاوج بين العمل الإداري والعمل الفندقي وهذا هو ما حاولنا أن نقدمه لك عزيزي القارئ خلال هذا المرجع وإني لأرجو من الله أن أكون قد وفقت فيما سعيت إليه.

... ... أ.د. محمد الصيرفي

☎ ٠٦٢/٣٣٤١٧٧ 📱 ٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

فاكس: ٠٦٢/٣٥٣٧٩٦ E-mail: Dr-mohamedElsrafy@yahoo.com

الفهرست

الفصل الرابع:

التنظيم الفندقى

الفصل الخامس:

التوجيه الفندقى

الفصل السادس

الرقابة الفندقية

فهرست الأشكال

فهرست الجداول

الفصل الأول



الفصـــل الأول

الإدارة والعملية الإدارية

أولاً: الإدارة

أصل الإدارة:

- كلمة إدارة مشتقة من أصل لاتينى مكون من مقطعين: (To) ، (Ad) ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين ..
- وفى اللغة الإنجليزية يطلق عليها إحدى اللفظين التاليين:

Management	Administration
	
ويعنى مهام الإدارة فى مستويات التنفيذ والعمل الجارى	ويعنى مهام الإدارة فى المستويات الإدارية العليا
	
ويطلق على الإدارة فى منظمات الأعمال التى تسعى إلى تحقيق الربحية	ويطلق على الإدارة فى مجال المنظمات التى لا تسعى إلى تحقيق الربحية

مفهـــوم الإدارة:

اختلف رجال الفكر الإدارى فى تحديد مفهوم الإدارة غير أنهم قد اتفقوا على أنها تعنى "الوظيفة" أو "النشاط" الذى يقوم به المديرون وليست المنظمة التى تدير .

- **وهناك اتجاهان رئيسيان فى تحديد مفهوم الإدارة هما :**

- **الأول**[1]:

اعتمد على تحليل العمل الذى يقوم به المدير إلى مجموعة من العناصر أو الخطوات ..

- **الثانى**:

اعتمد على طبيعة الإدارة باعتبارها نشاطاً مميزاً ..

طبيعة الإدارة:

- **هى قوة غير منظورة تلمس من نتائجها والتى تتمثل فى:**

(١) حساب الأرباح والخسائر.

(٢) درجة الرضا البشرى (الروح المعنوية – درجة الانتماء).

وتتوقف شدتها على مقدار ما تملكه المنظمة من موارد مادية وبشرية ..

وتمارس بمعرفة المدير ..

وتوجه لتحديد أهداف محددة ..

وتهدف إلى استخدام الموارد أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف المحددة **وكون الإدارة** قوة غير منظورة فقد أدى ذلك إلى **تعدد التعاريف الخاصة بها** .. فكل عالم من علماء الإدارة كان ينظر إليها من زاوية تختلف عن الزاوية التى ينظر منها الآخرون .. فمثلاً:

---

(1) H.Herbert and C.Gullett, The Management of Organization ((New York: Mc Graw – Hill 1979)), P.4 .

فردريك تايلور[1] **نظر إلى الإدارة من زاوية تحليل العمل** حيث أوضح أن الإدارة هى "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد للتأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وبأرخص التكاليف".

هنرى فايول[2] **نظر إلى الإدارة حسب المعنى اللغوى لها** حيث رأى أن معنى أن تدير هو "أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".

شيلدون[3] **نظر إلى الإدارة من زاوية الوظيفة** فقد ذكر أنها "الوظيفة التى تتعلق بتحديد سياسات المنظمة والتنسيق والتمويل والإنتاج والتوزيع وإقرار الهيكل التنظيمى والرقابة على أعمال التنفيذ".

بيتردراكه نظر إلى الإدارة من زاوية إنجاز العمل بواسطة الآخرين فهو يرى أنها هى "عضو متعدد الوظائف يدير العمل ويدير المديرين ويدير العمل والعمال".

رالف دافيز نظر إلى الإدارة من زاوية القيادة حيث أوضح أن الإدارة هى "عمل القيادة التنفيذية".

محمد الصيرفى نظر إلى الإدارة من منظور شامل فهو يرى أن الإدارة هى مجموعة من المبادئ والافتراضات التى لم ترقى بعد إلى مستوى النظرية غير أنها تسهم فى تحديد الأطر العامة التى ينبغى أن تسير عليها المنظمة فى سبيل تحقيق أهدافها.

---

(1) F. Taylor, The scientific Management, "New York: Harper and Bros 1947".

(2) H. Fayol, General and Industerial Management, "London: Pitman and Sons, 1949".

(3) M. Weber, The Theory of Social and Economic Organization, "New York: The free press 1997".

من يقوم بالإدارة

النظرة التقليدية

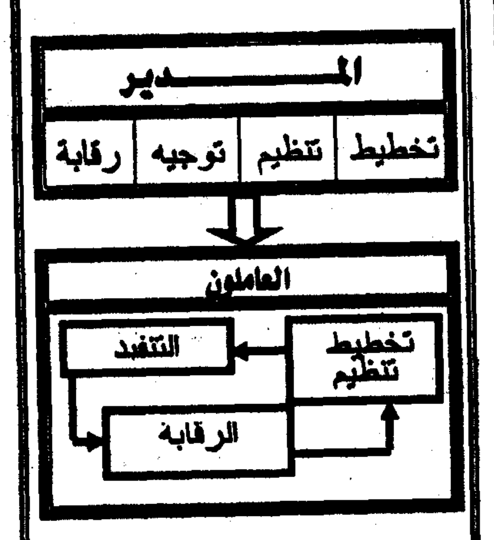
يتولى المديرون عمل كل شئ فى مجموعة العمل فهم يقررون ما يجب عمله وكيفية إتمامه ..!!

المديرون			
تخطيط	تنظيم	توجيه	رقابة

العاملون
التنفيذ

النظرة المعاصرة

يفوض المديرون جزء من مسئولياتهم إلى المرؤوسين الذين يتم تدريبهم على المهارات التى تمكنهم من تحمل تلك المسئولية بنجاح كما تعطى الفرصة كاملة للمرؤوسين لأداء أعمالهم بالطريقة التى يرونها ..



خصائص الإدارة[1]:

١-ترتبط الإدارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها فلا إدارة بدون منظمات.

٢-أن الإدارة ليست هدفاً فى حد ذاتها .. بل هى وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج ..

٣-أن الإدارة ترتكز على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية والعملية التى يمكن أن تكتسب بالدراسة ..

٤-أن الإدارة نشاط ذهنى يتميز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية فى أداء أعمالها ..

٥-تعتبر الإدارة أهم عناصر النشاط الى لا غنى لأى وحدة تنظيمية عنها مهما كان حجمها أو طبيعة النشاط فيها ..

أبرز علماء الإدارة:

- **فردريك تايلور**

لخص تايلور وظائف الإدارة فى:

١- إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة البدائية فى دراسة وتحليل الأعمال المطلوب أدائها.

٢- استخدام الطريقة العلمية فى اختيار العاملين المناسبين لأداء العمل وتدريبهم.

٣- توفير جو من التعاون بين العاملين والإدارة لضمان حسن إنجاز العمل.

٤- العدل فى تقسيم المسئولية بين العاملين والمديرين.

(1) Koontz and C. O'Donnell, **Management A system and Contingency Analysis,** "New York: Mc. Graw-Hill 1976" PP. 80-81.

• **هنرى فايول:**

لخص فايول وظائف الإدارة فى:

١- التخطيط ويتضمن تحديد الأهداف وخط سير العمل ومراحله والطرق المستخدمة.

٢- التنظيم لتزويد المشروع بالمواد الأولية والربط بين الأفراد والإمكانيات المادية.

٣- إصدار الأوامر .. لتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم.

٤- التنسيق لإيجاد الترابط بين الأعمال والأشخاص المنوط بهم تنفيذها.

٥- الرقابة للتأكد من تنفيذ الأعمال طبقاً للخطة المرسومة.

• **التون مايو[1]**

أثبت التون ما يلى:

١- أن وجود مناخ إشرافى ملائم وفعال أساس زيادة الإنتاج.

٢- أن شعور الفرد بأنه تحت الملاحظة يعطيه شعوراً بالأهمية مما يزيد الإنتاجية.

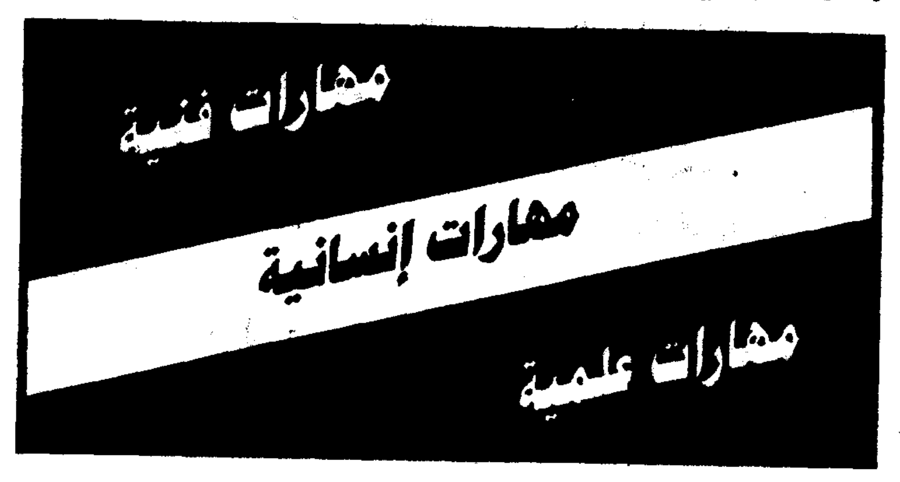
٣- أن الأفراد لا يعملون فقط من خلال التنظيم الرسمى وإنما يعملون فى جماعات صغيرة متماسكة لها عاداتها وسلوكها ومتطلباتها.

٤- أن العوامل المادية كالحوافز والإضاءة .. ليست ذات تأثير مستقل على إنتاجية العامل.

---

(1) E. May O, The Social Problems of an Industrial Civilization, "Boston: Harvard University, Craduate school of Business 1945 P. 17"

المهـــارات الإداريـــة:



إدارة عليا　　　إدارة وسطى　　　إدارة تنفيذية

• **مهارات علمية:**

وتعنى المعرفة الكاملة ببواطن الأمور .. أى القدرة على التنسيق وتحقيق التكامل التام والربط بين أنشطة ومصالح المنظمة بالإضافة إلى فهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر ومدى التأثير الخاص بتغير أى نشاط على التنظيم ككل .. **وهذه المهارات هى التى تمكن الإدارة الفندقية من رؤية الفندق رؤية شاملة ورؤية ديناميكية العلاقات بين الفندق والدولة كنظام أكبر وأشمل مستند على منطق المنفعة المتبادلة والتأثير المتبادل والاقتناع بأن بقاء الفندق ونموه يتوقف على هذا المنطق.**

• **مهارات فنية:**

وتعنى المعرفة الكاملة بدقائق العمل الفنى .. أى القدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات .. إلخ الخاصة بإنجاز العمل .. **وهى تمكن الإدارة الفندقية من استخدام كافة الأساليب التكنولوجية المتاحة فى مواجهة كافة المواقف.**

● مهارات إنسانية:

وتعني القدرة على التعامل والعمل مع الأفراد وقيادتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل في جماعات .. وهي تمكن الإدارة الفندقية من التعامل مع كافة أفراد التنظيم الفندقي باعتبارهم بشر بالطريقة التي ترفع من روحهم المعنوية وتزيد من انتمائهم لوظائفهم بشكل خاص والفندق بشكل عام.

هذا ويختلف المزيج الخاص بهذه المهارات بحسب المستويات الإدارية وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١)

مزيج المهارات في المستويات الإدارية

المهارات	مزيج المهارات في المستويات الإدارية		
	عليا	وسطى	تنفيذية
علمية	%٣٩	%٢٣	%١٢
إنسانية	%٤٣	%٤٢	%٣٩
فنية	%١٨	%٣٥	%٥٠
المجموع	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠

علمانية الإدارة[1]:

بعض العلماء يميلون إلى الاعتقاد بأن الإدارة لا تحتاج إلى تعلم قواعد ونظريات وأسس ولكن يكفي لأن يكون المدير ناجحا توافر قدر كافي من الخبرة العملية .. ويستندون في وجهة نظرهم هذه على أن هناك العديد من المديرين الأكفاء الذين ينقصهم المستوى التعليمي المناسب .. فهم ليس لديهم الخبرة اللازمة للتحليل العلمي للمشكلات واتخاذ القرارات ..

(١) د. محمد الصيرفي – الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع – دار القلم – الإمارات العربية المتحدة – ص ١١٣.

ولكنهم بحكم خبراتهم العملية قادرون على مواجهة المشكلات واتخاذ أصعب القرارات.

والمدير هنا .. هو من تؤهله خبراته وكفاءته لشغل هذا المنصب.

والبعض الآخر من العلماء. يعتقد أن المدير الناجح هو من يستطيع تجميع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج وبالتالى اتخاذ القرارات بناء على حسابات دقيقة ..

والمدير هنا .. هو من تؤهله شهاداته الدراسية لشغل هذا المنصب..

والرأى الأغلب :هو النظر إلى الإدارة على كونها علم وفن فى آن واحد

فالعلم يتعلمه المدير لكى يعرف ..

أما الفن فإنه يتعلمه لكى يعمل ..

ونقصد بالعلم:

مجموعة المعارف الموضوعية والخالية من التحيز والميول ولها أصول وقواعد ونظريات يمكن تطبيقها فى أى مكان متى توافرت الظروف المناسبة للتطبيق.

أما الفن:

فهو مجموعة المهارات والقدرات والمواهب الفردية الناتجة عن الخبرة ومن ثم فمدير الفندق الفعال هو الذى يستخدم العلم والموهبة والمهارات الشخصية فى الوصول إلى النتائج المرغوبة ..

مسئوليات الإدارة

تجاه البيئة الخارجية

١- الالتزام بالقيم الأخلاقية سواء من حيث الإنتاج الجيد أو السعر والمنافسة الشريفة.
٢- العمل فى ظل إطار السياسات التشريعية والسياسية التى تضعها السلطات الحكومية.
٣- أن تعمل على تخفيف الآثار السلبية التي تتولد من عمليات الإنتاج الخاصة بها.
٤- الوفاء بكافة الالتزامات الاجتماعية تجاه المجتمع.

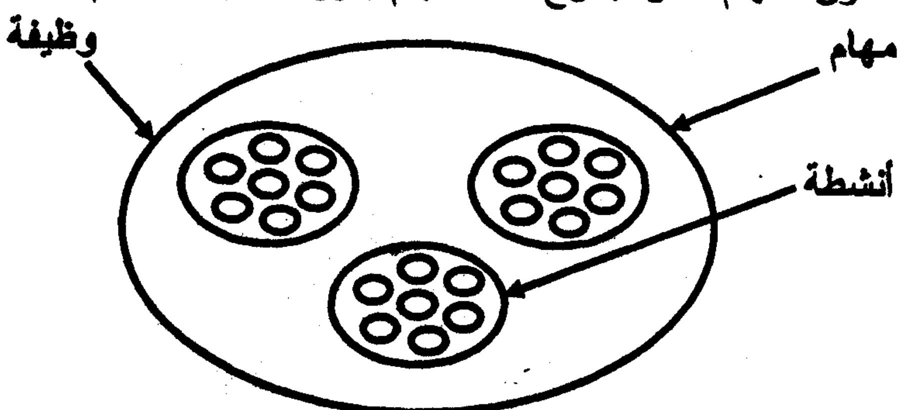
تجاه العاملين بها

١-التحديد الواضح لمسئوليات وسلطات الوظائف الإدارية.
٢-الاتجاه نحو الزيادة المستمرة فى معدلات الأجور والمرتبات لعامليها مع تقديرهاً المستمر لجهودهم.
٣-اشتراك العاملين فى الإدارة.
٤-توفير مكان مناسب للعمل من حيث النظافة والمواصلات والإضاءة والتهوية ..
٥-أن توفر للعاملين الشعور بالأمن والاستقرار والمركز والمكانة الاجتماعية ..
٦-تقديم كافة التسهيلات العلاجية والترفيهية والثقافية للعاملين بها.

الوظيفة الإدارية:

يقصد بالوظيفة بصفة عامة:

مجموعة من الأنشطة والمهام المختلفة حيث أنه بتجميع الأنشطة تتكون المهام .. ومجموع هذه المهام يكون ما يعرف باسم الوظيفة ..



- **والوظيفة الإدارية:**

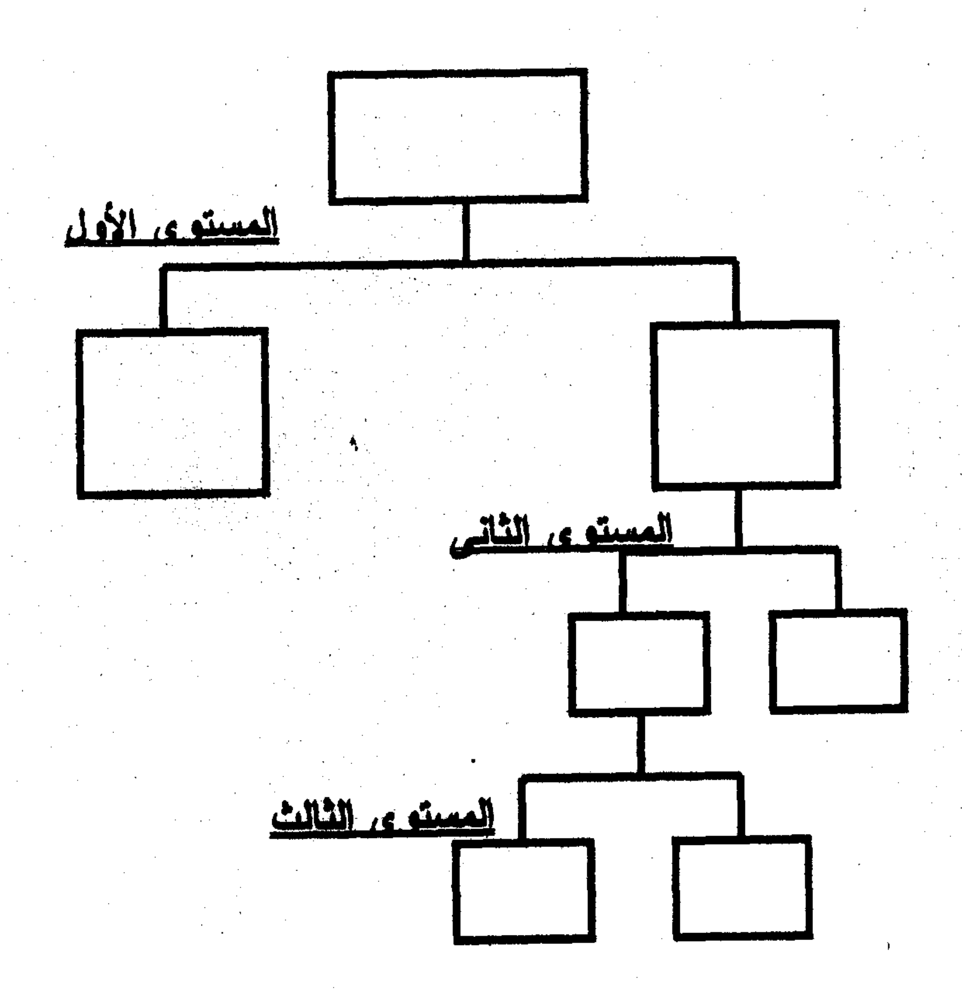
هى تلك الصناديق التنظيمية التى يشغلها كل من: رؤساء مجالس الإدارات ومديرو العموم ومديرو القطاعات ومديرو الإدارات ورؤساء الأقدام ومديرو الوحدات .. وتمارس من داخلها أنماط متخصصة من السلوك بصور مختلفة حسب نوعية المنظمة وحجمها..

ولكل وظيفة ← مرتب له بداية ونهاية وهو ما يطلق عليه بداية الدرجة المالية ومربوط الدرجة المالية ..

أما شاغلها ← فله أجر يتحدد حسب ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من مكافآت مقابل هذا الجهد ..

المستويات الإدارية:

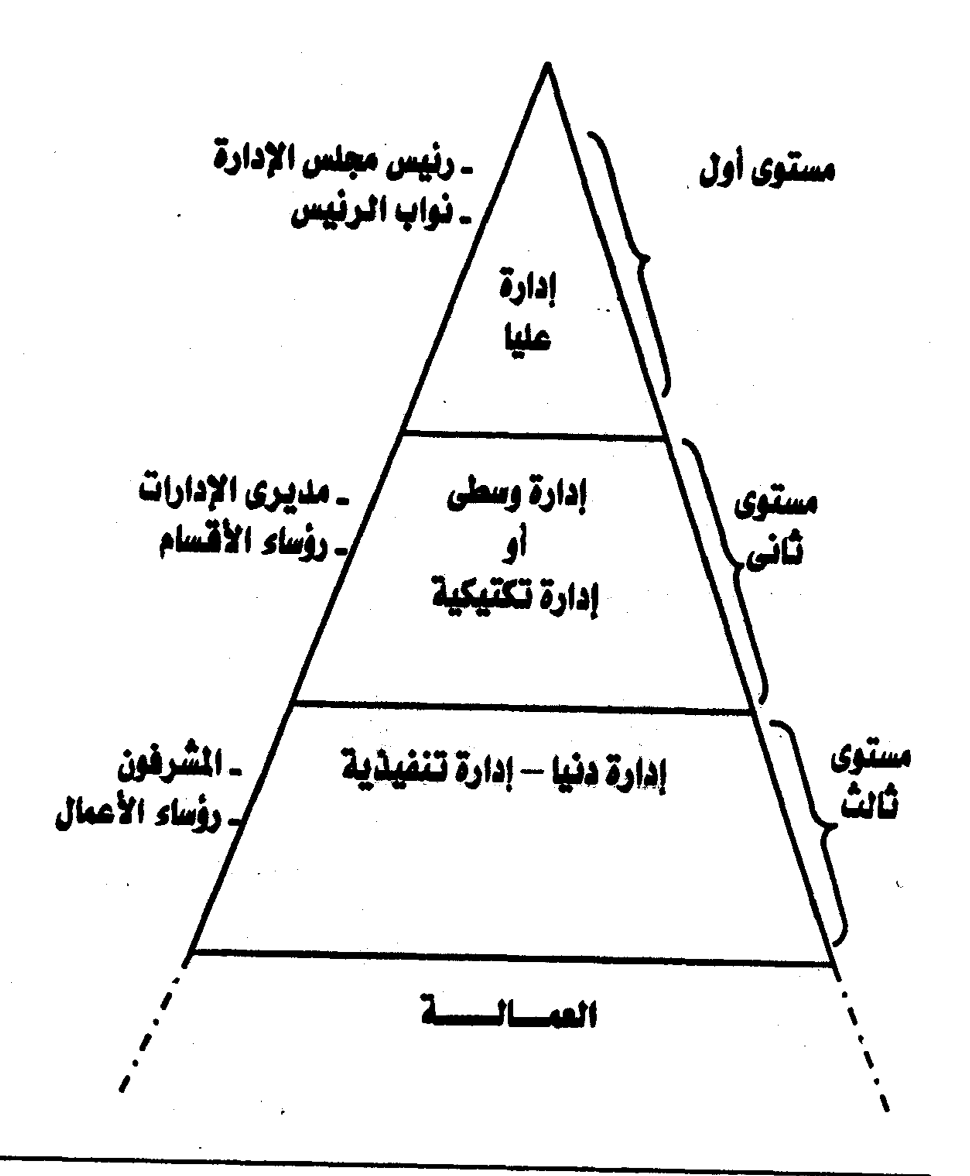
تحتوى المنظمة فى الأغلب الأعم على ثلاثة مستويات إدارية على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



وتأخذ هذه المستويات الشكل الهرمي التالي:

شكل رقم (١)

المستويات الإدارية[1]



(1) T.A. Petit, "A behavioral Theory of Management" Academy of Management Journal 10 (1967) P. 346.

المستويات والوظائف الإدارية

❖ **يضطلع المستوى الأول (الإدارة العليا) بالوظائف الإدارية التالية:**

- وضع الخطط الاستراتيجية ..
- رسم السياسات الاستراتيجية ..
- تحديد الأهداف الاستراتيجية ..
- رسم الإطار العام للمنظمة ..
- تقييم أداء الإدارات الأخرى ..

❖ **يضطلع المستوى الثانى (الإدارة الوسطى) بالوظائف الإدارية التالية:**

- الرقابة على المستوى التنفيذى ..
- تطوير المرؤوسين ..
- تنسيق العمل مع الآخرين ..
- كتابة التقارير ..
- اتخاذ القرارات التفصيلية ..
- إصدار التعليمات والتوجيهات لتنفيذ سياسة المنظمة ..
- التطوير الذاتى ..
- يعتبر بمثابة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية..

❖ **يضطلع المستوى الثالث بالوظائف الإدارية التالية:**

- تقييم أداء المرؤوسين ..
- تعليم وتدريب المرؤوسين ..
- تخطيط الأنشطة ..
- الرقابة على الأنشطة ..
- إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين ..
- كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الإدارة الوسطى ..
- حل مشاكل التكنولوجيا والخاصة بصيانة الآلات والمعدات ..

الأدوار الإدارية

إذا كانت الوظائف الإدارية تحدد ماذا يفعل المديرون ..

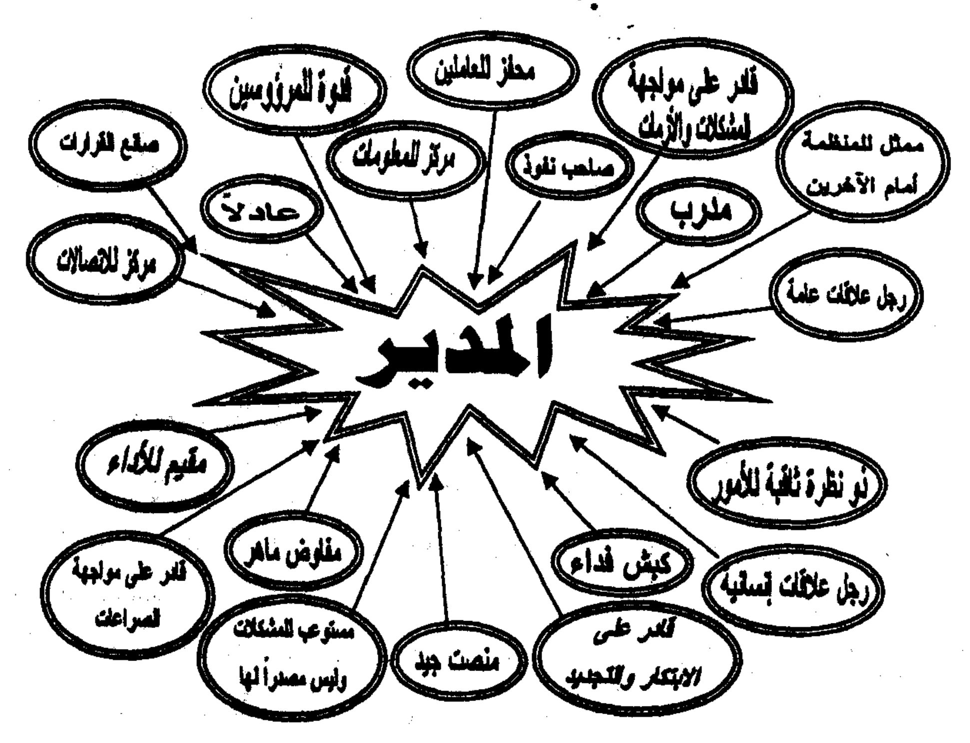
بينما تحدد *الأدوار الإدارية* .. كيف ينجز المديرون مهام وظائفهم بنجاح ..

فما هو الدور هو مجموعة توقعات الآخرين الذين نبغى التعامل والتفاعل معهم أثناء العمل ..

وفيما يلى شكل يوضح أهم الأدوار المطلوبة من المدير

شكل رقم (٢)

أدوار المديرون[1]



(1) Barnard, The Functions of the Executive, "Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938".

البيئة الإدارية:

يقصد بالبيئة: مجموعة القيود أو المواقف والظروف التى تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة .. وتنقسم تلك القيود إلى نوعين أساسيين[1]:

أ- قيود خارجية:

وهى التى تؤثر على عوامل الإنتاج والفرص التسويقية والأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمات .. وتنقسم تلك القيود إلى المجموعات التالية:

١- قيود اقتصادية:

مثل معدل الأسعار السائد ، معدل نمو الدخل الفردى ، النظام الضريبى ، سياسات الاستيراد والتصدير ، معدل نمو الاستثمارات الأجنبية ... إلخ.

٢- قيود سياسية:

مثل درجة تعدد الأحزاب السياسية ، سياسة الأمن القومى ، درجة التغير الوزارى ، سياسة التعليم بالدولة ، علاقة الدولة بالدول الأخرى .. إلخ.

٣- قيود تكنولوجية وفنية:

مثل براءات الاختراع ومدى الحماية المكفولة لها ، طرق نقل التقنيات التكنولوجية من الخارج ، البحوث ومدى تنوعها وكثافتها .. إلخ.

٤- قيود قانونية:

مثل قوانين العمل ، القوانين الخاصة بالتجارة ، القوانين الخاصة بإيجار المحلات العامة والمساكن .. إلخ.

---

(1) D. Hellringel and J. Solcum, **Management**: Contingency Approaches, "Reading, Mass: Addis Wesley Co., 1978" PP. 88-90.

هـ القيود الثقافية والاجتماعية[1]:

مثل نسبة الأمية فى المجتمع ، مستوى المعيشة ، مستويات التعليم ، هيكل الاستهلاك ، مدى توافر مشروعات البنية الأساسية .. إلخ.

٦ـ القيود المتعلقة بالمحافظة على البيئة:

مثل معدل التلوث البيئى ، ومدى استغلال الأرض ..

بـ قيود داخلية:

وهى عبارة عن مجموعة من المتغيرات التى ترتبط بطبيعة وخصائص كل منظمة .. وهى تنقسم إلى:

١ـ قيود البيئة التشغيلية:

وهى تلك القيود التى تؤثر تأثيراً مباشراً على عمليات التعامل الخارجى للمنظمة وذلك من خلال العديد من المعاملات .. مثل البيع ، الشراء ، التمويل ، النقل ... إلخ.

٢ـ قيود البيئة الداخلية:

وهى تلك القيود التى تفرض على أطراف التعامل الداخلى بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة .. وهى ترجع أساساً إلى درجة فاعلية القيادة داخل المنظمات سواء من حيث درجة المشاركة فى الإدارة ، نظام الاتصالات ، أنماط القيادة ، طرق اتخاذ القرارات ، نظام الأجور والحوافز .. إلخ.

ويبين الواقع التطبيقى أن الفندق يعمل فى إطار من العوامل البيئية التى تؤثر وتتأثر به بدرجات متفاوتة ، ومما لا شك فيه أن لهذه العوامل من التأثير الكبير على عملية التخطيط لأنها تشكل قيوداً على الفندق وعلى ديناميكية تحركه الحالى والمستقبلى.

وبالتالى تقع على الفندق مسئولية التعاطى مع هذه العوامل – لأنه من المستحيل تجاهلها – من منطلق دراسة وتحليل اتجاهاتها الحالية والمستقبلية لتحديد ماهية ومدى تأثيرها فى سياق التفكير باتخاذ القرارات التخطيطية.

(1) H. Schollhhammer, "**Organizational Structures of Multinational corcoperations**", Academy of Management Journal 14 (1971) PP. 340-365.١

وفيما يلى أهم هذه العوامل[1]:

١) درجة استقرار البيئة السياسية.
٢) فلسفة السياسة المالية للدولة.
٣) القيود المالية للدولة.
٤) الاتجاه العام لسوق المال.
٥) الاتجاه العام للدخل القومى.
٦) الاتجاه العام للأسعار.
٧) الاتجاهات التكنولوجية واستخداماتها.
٨) المنافسون وإمكانياتهم.
٩) المكونات المختلفة للبيئة الداخلية للفندق والمتمثلة فى العملاء والمنافسين والموردين وجماعات الضغط والحكومة والعولمة.

ثانياً: العملية الإدارية

يقصد بالعملية الإدارية مكونات الإدارة أو ما يسمى بوظائف المدير ولقد حاول الباحثون فى مختلف مراحل تطور الفكر الإدارى تقسيم العملية الإدارية إلى وظائفها أو عناصرها الأساسية بيد أنهم اختلفوا من حيث عدد هذه الوظائف ونطاقها .. ففى الوقت الذى يميل فيه البعض إلى زيادة عددها وتقليص نطاقها نجد أن هناك آخرون يميلون إلى إنقاص هذا العدد وتوسيع النطاق.

(1) P. Lawrence and J. Lorsch, **Organization and Environment Management** Differentiation and Integration, "Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration 1967"

ولا يتسع المقام هنا لإيراد كافة الاتجاهات الفكرية التي ظهرت في هذا الصدد ومن ثم فإننا نكتفي بعرض ملخصاً لأهم تلك الاتجاهات من خلال الجدول التالي[1]:

جدول رقم (٢)
مراحل تطور العملية الإدارية

فايول 1937	أورويك 1943	دافس 1951	نيومان 1951	جمعية الإدارة 1954	سلاح الجو الأمريكي 1954	دركر 1954
التخطيط التنظيم الأمر التنسيق الرقابة	التنبؤات التخطيط التنظيم والتنسيق الأمر الرقابة	التخطيط التنظيم الرقابة	تجميع الثروات التخطيط التنظيم توجيه تنسيق الرقابة	التخطيط التنظيم تنفيذ	التخطيط التنظيم توجيه تنسيق الرقابة	الأداء الإدارة بالأهداف اللامركزية فهم الحالات تكوين الزبائن
كونتز 1955	**سمدلى 1955**	**براون 1955**	**ألن 1958**	**نايلز 1958**	**ماكنزي 1969**	**كاست 1970**
تخطيط تنظيم توظيف توجيه رقابة	تخطيط تنظيم قياس ربط	الأداء تخطيط تنظيم نتائج	تخطيط تنظيم تحفيز تنسيق رقابة	الفرضية الخطة الهيكل	تخطيط تنظيم توجيه رقابة	تخطيط تنظيم توجيه رقابة

(١) د. إبراهيم عبد الله المنيف – الإدارة المفاهيم والأسس والمهام – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠١ص٥٣ – ٥٤.

ويلاحظ من الجدول أن الكتابات عن العملية الإدارية الأربعة عشر قد اتفقت فيما عدا كتابات دركر فقد اقتصرت على التخطيط والتنظيم أما التوجيه فقد استبدله البعض بوظيفة التنسيق وبصفة عامة قد ظهر إجماع فى آراء الكتاب حول الرقابة كعنصر من عناصر العملية الإدارية.

ونحن من خلال معالجتنا لهذا الموضوع سوف ننظر إلى العملية الإدارية على أنها تتكون من الأربعة عناصر التالية:

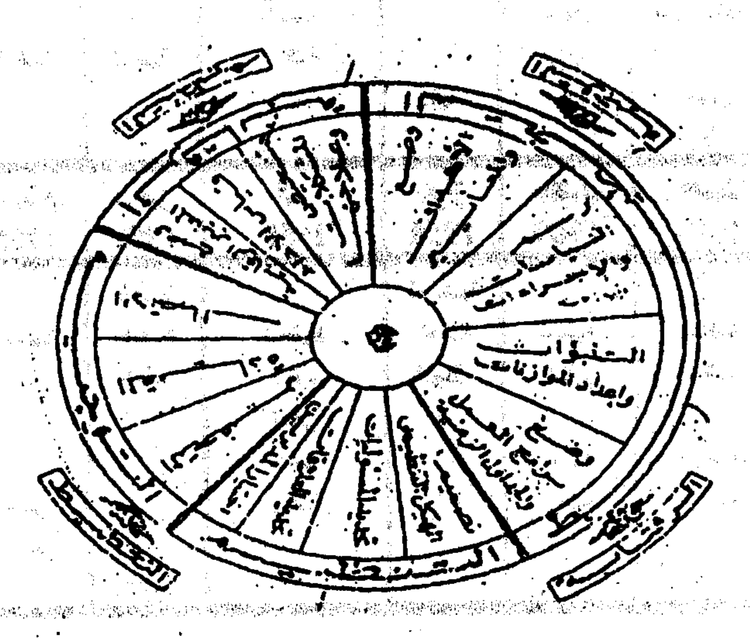
التخطيط　　　　التنظيم

التوجيه　　　　الرقابة

وبصورة أثر تفصيلاً فإنه يمكننا القول بأن العملية الإدارية تتكون من مجموعة العناصر التى يوضحها الشكل التالى [1]:

شكل رقم (٣)

العملية الإدارية



(١) د. سيد الهوارى – الإدارة الأصول والأسس العلمية – مكتبة عين شمس ١٩٧٥ صــ٣١٢.

هذا ويلاحظ أنه:

١- ليس هناك ترتيب معين للوظائف المكونة للعملية الإدارية فلا تستطيع مثلاً القول بأن التخطيط يتم أولاً ثم يلى ذلك التنظيم فالتوجيه فالرقابة بل أن الأمر هنا يستدعى التفرقة بين حالتين هما:

- حالة البدء فى المشروع الجديد حيث يكون الترتيب لعناصر العملية الإدارية أمر ضرورى ومنطقى.
- أما فى حالة المشروع القائم بالفعل فلا يمكن فصل هذه المكونات عن بعضها والبعض الآخر فنحن نخطط وننظم ونوجه ونراقب فى آن واحد.

٢- أنه لا ينبغى الاكتفاء بتحديد عناصر العملية الإدارية وإنما يجب إضفاء الطابع العملى عليها حيث أنها تمثل عملية الإدارة ولعملية لغوياً تعنى مجموعة أعمال تحدث أثراً ومن ثم فلابد أن تتميز تلك الأعمال بالديناميكية حتى تحدث الأثر المطلوب أى أن جميع عناصر العملية الإدارية تتفاعل معاً وتتداخل بمعنى عدم وجود انفصال بينها فلا يجوز الانتظار حتى من الانتهاء من مكون معين حتى يبدأ المكون الثانى.

٣- هناك بعض الخلط بين لفظ العملية الإدارية ولفظ الوظيفة الإدارية ***فالعملية الإدارية*** كما ذكرنا هى مكونات الإدارة أو هى جملة الأعمال التى يمارسها المديرون فى كافة المنظمات أما ***الوظيفة الإدارية*** فهى جميع الوظائف الواقعة داخل الهيكل التنظيمى.

إذن فكل وظيفة تقع داخل الهيكل التنظيمى يطلق عليها اسم الوظيفة الإدارية وذلك كنتيجة لنسبة هذه الوظيفة إلى العملية الإدارية.

٤- عادة ما يتم الخلط أيضاً بين ***العملية الإدارية ووظائف المنظمات "فعاليات المنظمات"*** فنحن نقصد بالعملية الإدارية مكونات الإدارة أو وظائف المديرين تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أما ***وظائف المنظمة***

فإنها تتمثل فى وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والعلاقات العامة إلى آخر أوجه النشاط المختلفة التى تمارسها المنظمات.

وجهة نظر حديثة للعملية الإدارية:

يرى البعض[1] أنه يمكن النظر إلى العملية الإدارية بنفس ***مفهوم دورة "ديمنج"*** والتى تركز على أهمية تكامل العمل الإدارى فى حلقات متتابعة تفيد كل منها الأخرى للتأكيد على الوصول إلى الأهداف وهذه الحلقات هى[2]:

- **خطط P:**

أ- ويشمل التخطيط ما يلى:

- جمع المعلومات عن العملية المراد تحسينها.
- فى ضوء المعلومات يتم تحديد الأخطاء.
- تحليل أسباب هذه الأخطاء.
- وضع خطة للقضاء على هذه الأخطاء.
- وضع معايير من أجل تقييم التحسين بعد تصنيعه.

- **نفذ D:**

ويشمل التنفيذ على ما يلى:

- وضع خطة التحسين تحت التنفيذ.
- تجربة خطة التحسين.
- تسجيل البيانات الناتجة عن التجربة.
- جمع البيانات بشكل مستمر من أجل تقييم خطة التحسين.

- **دقق C:**

ويشمل التدقيق هنا ما يلى:

- تقييم خطة التحسين بعد تنفيذها.
- تحدد مدى نجاح الخطة فى تحقيق أهدافها.

---

(١) على السلمى - تطوير أداء وتجديد المنظمات - دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة ١٩٨٨.

(٢) د. عمر وصفى العقيلى - المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - دار وائل للطباعة والنشر عمان ٢٠٠١ صـ ٢٠٥.

• **أعمل A:**

وتشمل هذه المرحلة ما يلى:

- إذا كانت نتائج التقييم إيجابية يتم اعتماد خطة التحسين.

• قم بتدريب كافة العاملين على خطة التحسين.

• طبق خطة التحسين على كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة.

• أما إذا كانت نتائج التقييم غير إيجابية فيجب أن يتم التفرقة بين:

- الأخطاء الناجمة بسيطة هنا تقوم بتعديل الخطة للقضاء على هذه الأخطاء.
- إذا كانت الأخطاء كبيرة هنا تقوم بإلغاء هذه الخطة واستبدالها بخطة جديدة.

والشكل التالى يوضح هذا المدخل:

شكل رقم (٤)

دورة ديمنج

اعمل A	خطط P
C دقق	D نفذ

هذا ويلاحظ أن الاختلاف الرئيسى بين هذه النظرة والنظرة الكلاسيكية للعملية الإدارية هو أن ***تطبيق النظرة الحديثة لا يتم فى أسلوب تتابعى ولكن فى أسلوب متزامن*** وذلك بفضل تقنيات المعلومات التى تتيح لأطراف العملية المختلفين تبادل المعلومات ورصد الأداء ومقارنته بالأهداف فى الوقت الحقيقى "آنياً" On time.

خصائص العملية الإدارية:

تتسم العملية الإدارية بالعديد من الخصائص التى تميزها عن غيرها من الوظائف التى تتم فى مشروعات الأعمال ونظراً لصعوبة حصر جميع هذه الخصائص فإننا نذكر هنا أهم هذه الخصائص على النحو التالى[1]:

١ـ الرسمية :

تعنى الرسمية أن العملية الإدارية تتم فى إطار محدد واضح معلن معروف كأن يكون منظمة اقتصادية أو وحدة حكومية لها شخصيتها الاعتبارية وتظهر الزاوية الرسمية فى العملية الإدارية من زاويتين هما:

أ- أنها تتم فى تنظيمات رسمية معترف بها.

ب- أنها تتم فى الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة أفراد - المديرون - يعينون للقيام بالوظائف الإدارية حيث تمنح لهم السلطات اللازمة ويقع عليهم عبء مسئولية القيام بهذه الوظائف.

٢ـ الاستمرارية :

وهى تعنى أن العملية الإدارية تظل باقية ما بقى المشروع ذاته كما أن عناصر هذه العملية لا تتوقف بل هى فى تدفق مستمر فالانتهاء مثلاً من تصميم الخطة التى يسير النشاط بمقتضاها فى فترة تالية لا يعنى أن وظيفة المدير فيما يتعلق بالتخطيط قد انتهت إذ قد تسفر عملية الرقابة عن وجود انحرافات فى التطبيق الفعلى للخطة الأمر الذى قد يستلزم إعادة التخطيط.

٣ـ الشمول:

يعتبر الشمول من أهم خصائص العملية الإدارية وهو يعنى أن العملية الإدارية تشمل جميع وظائف المنظمة من إنتاج / تسويق / تمويل ...

---

(١) د. محمد العربى أحمد - الإدارة فى مشروعات الأعمال - بدون ناشر ١٩٨٤صـ ٨٤ وما بعدها.

كما أنها سابقة ولاحقة لأى نشاط تقوم به المنظمة هذا بالإضافة إلى شمول الإدارة من حيث ضرورتها لمختلف أشكال النشاط البشرى المنظم الهادف إلى تحقيق غايات محددة.

٤ـ التداخـل:

تتميز العملية الإدارية بالتداخل بين وظائفها إلى حد كبير فالمدير عندما يصمم خطة الإنتاج يحتاج إلى تطبيق كافة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وثمة جانب آخر لتداخل وظائف العملية الإدارية ذلك أنها ذات تأثير متبادل فيما بينها فعلى سبيل المثال أن الدقة فى عملية التنظيم من شأنها أن تجعل تنفيذ الخطة يتم بكفاءة أكبر ييسر مما عملية الرقابة والعكس صحيح.

٥ـ التسلسل:

حيث يعتبر التسلسل أحد الخواص الأساسية التى تتميز بها العملية الإدارية فى الوحدات التنظيمية على اختلافها وتبدو هذه الخاصية فى المظاهر الأساسية التالية:

أ- التسلسل من حيث ***المستوى التنظيمى*** حيث تتدرج العملية الإدارية بين عدة مستويات إدارية عليا ووسطى ومباشرة.

ب- التسلسل من حيث ***إصدار القرارات والأوامر*** والتى تنساب عادة بين المستويات الإدارية من أعلى إلى أسفل.

ج- التسلسل من حيث توصيل المعلومات ورفع التقارير حيث يقوم كل مستوى إدارى برفع التقارير وتوصيل المعلومات اللازمة إلى المستوى الإدارى الذى يعلوه مباشرة فى السلم التنظيمى.

٦ـ التـوازن:

يقصد بالتوازن هنا مراعاة **توزيع الجهد الإدارى فى المنظمة بين الأنشطة المختلفة بما يتفق مع أهميتها النسبية** وذلك وفق طبيعة هذه الأنشطة كما يجب أن يراعى التوازن بين وظائف العملية الإدارية ذاتها فلا تهتم الإدارة بتصميم خطة جيدة ثم تهمل تنظيم تنفيذها مثلاً.

ذلك أن الاهتمام المتوازن في العملية الإدارية يجعل وظائف هذه العملية أكثر اتساقاً وأكثر تسانداً.

٧ـ الوضــوح:

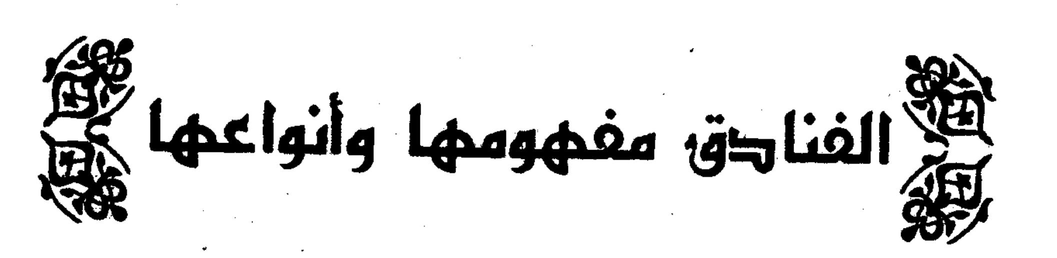
حيث يجب أن تتسم جميع عناصر العملية الإدارية بالوضوح ولا سيما الجوانب التالية:

- الوضوح في تهديد الأهداف.
- الوضوح عند وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية والتنفيذية.
- الوضوح عند تحديد السلطات والمسئوليات.
- الوضوح عند تحديد الاختصاصات للوظائف المختلفة ومدى حدود السلطة الممنوحة لكل وظيفة.

٨ـ العــدالة:

وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة توافر درجة عالية من العدالة عند ممارسة كافة وظائف العملية الإدارية عدالة عند التخطيط وعند تحفيز العاملين وعند الرقابة على أدائهم ... إلخ وذلك حتى تضمن الإدارة لنفسها البقاء **ويمكن القول بأنه إذا افتقدت العملية الإدارية خاصية العدالة فإنها في هذه الحالة تصبح مجرد قوة تعتمد على سلطاتها الرسمية وليس على تقبل العاملين لها.**

الفصل الثانى



الفنادق مفهومها وأنواعها

الفصل الثانى

الفنادق مفهومها وأنواعها

أولاً: الصناعة الفندقية:

تعد صناعة الفنادق من الصناعات القديمة والتى ارتبط ظهورها ارتباطاً وثيقاً بظهور الضيافة نفسها حيث كانت الضيافة فى البداية قاصرة على إشباع حاجات المسافر العابر غير أن التطور الذى حدث فى الثورة الصناعية وما استتبعه من اتساع شبكة الطرق وتمهيدها والرغبة فى توطيد العلاقات بين المدن المختلفة قد أدى إلى كثرة الأسفار الأمر الذى تتطلب إنشاء العديد من النزل السكنية وذلك لتحقيق مجموعة من الأغراض أهمها ما يلى[1]:

١- تقديم الخدمات للأفراد مثل المأكولات والمشروبات والمطاعم المتخصصة والصالات العامة وتنظيف الملابس والنوادى الرياضية والليلية ... .

٢- الحصول على الإيرادات والعملة الصعبة فلقد أثبتت الدراسات أن الفرد الذى يزور دولة ما ينفق حوالى ٣١,٩٩% من ميزانيته على الفنادق.

٣- توفير فرص العمل حيث أوضحت المراجع العلمية المتخصصة أن صناعة الفندقة أكبر الصناعات فى العالم توليداً لفرص العمل فالغرفة الواحدة فى الهند مثلاً تولد ٢٠,٥ فرصة عمل غير مباشر فى شكل صناعات مغذية للفنادق كالطعام والشراب والعدد وأجهزة التكييف ... إلخ.

---

(١) د. محمد أمين السيد على – إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ١٩٨٨ صـــ ٥٠ وما بعدها.

٤- تعليم وتدريب الأفراد العاملين فى المجالات المختلفة للفندقة ولاسيما أن الواقع التطبيقى يؤكد أهمية المهارات الإنسانية فى نجاح أى فندق.

٥- تنمية المناطق الجغرافية التى يتم إنشاؤها فيها وتطوير الصناعات المرتبطة بها فالفنادق تعمل على تنمية البنية التحتية للمنطقة الجغرافية التى يتم إنشاؤها فيها والمتمثلة فى الدور ومحلات التسوق والمطاعم والمشارب .. إلخ المحاذية والقريبة منها حيث أثبتت الدراسات أن ٥٩% من النفقات اليومية التى يصرفها السائح تكون فى المنطقة الجغرافية التى يقع فيها الفندق.

هذا وعلى الرغم مما لهذه الصناعة من أهمية، كما أوضحنا إلا أنها تعانى من العديد من المشكلات من أهمها[١]:

١- أن الصناعة الفندقية هى فى الأغلب الأعم صناعة موسمية يتراوح معدل إشغالها من ٣٠% - ٥٠% فى المنتجعات والمصايف ومن ٥٠% - ٩٠% فى فنادق وسط المدينة. كما أنه لا يستطيع أى فندق مهما كانت إدارته ناجحة أن يحقق معدل إشغال ١٠٠%.

٢- أن هذه الصناعة هى صناعة كثيفة رأس المال حيث أنها تتطلب مبالغ مالية طائلة نظراً لأن معظم الفنادق تتم فى مراكز المدن حيث الأرض غالية الثمن بالإضافة إلى إنفاق جزء كبير من المال فى التجهيزات و الأثاثات.

٣- لا يستطيع أى فندق أن يغير نشاطه أو الخدمات التى يقدمها وبالتالى فإنه فى حالة انخفاض الطلب لظروف اقتصادية أو سياسية فإن الإيراد الضائع لن يعود.

---

(1) Bruce Braham, Hotel Front Office, "Scotprint LTD, Musselburgh, England 1993 PP. 11-13"

٤- أن رضاء العميل عن الخدمة الفندقية قد يتدخل فيها عوامل كثيرة غير موضوعية وذلك نظراً لاختلاف ثقافات وعادات وميول النزلاء من الجنسيات المختلفة.

٥- تحتاج الصناعة الفندقية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات عن النزلاء ومتطلباتهم من الخدمة بالإضافة إلى بيانات كاملة عن آلاف السلع والخدمات وهذا أمر مكلف للغاية.

٦- تزايد حدة المنافسة بين الفنادق فى إشباع حاجات ورغبات العملاء يضيف عبء جديد ومستمر على موارد الفندق وإدارته.

هذا وعلى الرغم من هذه المشكلات التى تعانى منها الصناعة الفندقية فإننا نود الإشارة إلى أن النجاح فى هذه الصناعة ليس أمراً صعباً إذا تم الالتزام بما يلى(1):

١- البحث الدقيق والتعرف على متطلبات الضيوف واستخدام كل الطرق المبتكرة لإشباعها بالإضافة إلى الرقابة المباشرة وعمل الزيارات الدورية المتكررة لمواقع النشاط المختلفة بالفندق.

٢- إدارة الفنادق ولاسيما ذات السلاسل منها بأسلوب اللامركزية مع احتفاظ كل فندق بشخصيته وطابعه المميز مع ملاحظة ضرورة وجود بعض الوظائف التى تدار بطريقة مركزية مثل الحجوزات والمشتريات والمحاسبة.

٣- الاهتمام بزى ومظهر الموظفين وبالتطوير والتجديد فى الخدمات المقدمة لتحقيق التميز والأفضلية.

---

(1) Abell.D.F., **Defining the Business**: The starting point of strategic planning, "Englwood cliffs, N.J. Prentice – Hall 1980 PP. 19-22".

٤- بذل كل الجهود للتنبؤ بحاجات الضيوف وإشباعها ثم تدريب العاملين على تأديتها مع ترسيخ الإيمان لديهم بأهمية جودة الخدمة الفندقية.

٥- ضرورة الإيمان بالفلسفة القائلة بأن نجاح العمل الفندقى يستلزم:

أ- تقديم الخدمة بطريقة مهذبة.

ب- تقديم طعام ذو جودة عالية وبسعر معتدل.

ج- العمل بجد ليل نهار لتحقيق الربح.

ثانياً: الفنـــادق:

مفهوم الفندق:

فى الحقيقة فإن هناك العديد من التعاريف التى أعطيت لفظ الفندق نذكر منها على سبيل المثال ما يلى:

-كلمة فندق تعادل فى اللغة اللاتينية كلمة Hospitality والتى اشتقت منها الكلمة الفرنسية Hotel بمعنى المكان المخصص لإقامة الضيوف.

-وفى اللغة العربية يرجع لفظ فندق إلى كلمة بندقياً "Pandokia" وتعنى مكان للإيواء يوفر للنزيل المأوى والمأكل والخدمة مدة معينة لقاء أجر معلوم "ونشير هنا إلى أنه قد جرى تحريف بسيط حيث تم استبدال الحرف (P) بالحرف (F) حيث أصبحت الكلمة "Fondokia".

هذا ويلاحظ أن هناك اختلاف بين الكتاب المتخصصين فى مجال إدارة الفنادق بخصوص تعريف الفندق وذلك على النحو التالى[١]:

(١) د. محمد أمين على السيد – إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية – مرجع سبق ذكره صــ٤٠.

- عرف فارسيل جوتى الفندقة بأنها "خدمات تهدف إلى تأمين ظروف ملائمة للإنسان ، النوم والطعام".
- وعرف ويبستر Webster الفندق على أنه "مبنى أو مؤسسة تمد الجمهور بالإقامة والطعام والخدمة".
- أما الباحثان John R Goodwin and James M. Rovhelstand فقد عرفا الفندق على أنه "منظمة توفر الإقامة والطعام إلى الضيوف مقابل سعر معين".
- أما القانون البريطانى فقد عرف الفندق على أنه "مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه".

والفندق بصفة عامة هو: "منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات والترفيه فى إطار القوانين المحلية والدولية وذلك لقاء أجر محدد لنزيل معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض"[1]

هذا وتتعدد الأبعاد المختلفة التى يمكن النظر من خلالها إلى الفندق وذلك على النحو التالى:

- يمكن النظر إلى الفندق بوصفه نظام إدارى مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى[2]:

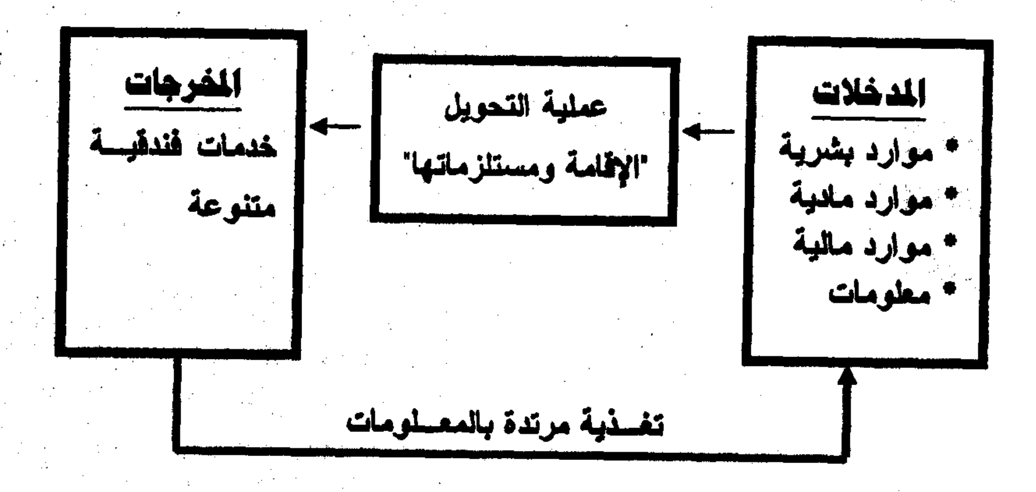
---

(١) د. على أحمد عبد النبى وآخرون – الشراء الفندقى الهيكل – الوظائف – الاستلام – دار طيبة للنشر والتوزيع – القاهرة ٢٠٠٢ صـــ١٥.

(٢) د. طارق طه – إدارة الفنادق – مدخل معاصر – منشأة المعارف – الإسكندرية ٢٠٠٠ لسنة ٢٦.

شكل رقم (٥)

الفندق كنظام



- يمكن النظر إلى الفندق بوصفه منظمة تؤدى كافة وظائفها من خلال هيكل تنظيمى مقسم إلى وحدات تنظيمية يطلق عليها إدارات وأقسام[١].
- يمكن النظر إلى الفندق بوصفه منظمة تسويقية تقوم بإشباع الحاجات والرغبات الفندقية للأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية وتحقيق الربح وذلك من خلال الفعاليات التالية[٢]:

أ- الصناعة حيث تعمل المنظمة الفندقية على تحويل المواد الأدائية إلى منتجات تامة الصنع.

(1) Denny G.Rutherford, Hotel Management and Operations, 2nd ed, Van Nostrand Reinhold, New York 1994 – P. 32.

(2) Pearce J., R.B.Robinson, Strategic Management," New York: Richard Irwin 1998 PP. 95-97".

ب- الخدمة والتى تتمثل فى الإشباع النفسى الذى يتوفر للمنتفع من الخدمة.

ج- التجارة والتى تتمثل فى قيام المنظمة الفندقية بشراء العديد من الأصناف بغرض إعادة بيعها.

- كما يمكن النظر إلى الفندق بوصفة منظمة اجتماعية تحتاج إلى إرشاد وضبط وإحكام من حيث توجيه وضبط عمليات التفاعل الاجتماعى التى تحدث بين العاملين بالمنظمة الفندقية وتلك التى تحدث بين النزلاء.

خصائص الفندق:

يتميز الفندق بعدد من الخصائص نوضحها فيما يلى[١]:

١- يحتوى الفندق على عدد من الأسرة لتنويم الأفراد وتوفير الراحة لهم.

٢- يمكن النظر إلى الفندق على أنه نظام رئيسى مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة.

٣- يمثل الفندق وحدة اقتصادية متكاملة حيث يمارس نشاط الخدمات والنشاطات الأخرى المتممة كالتسويق والمبيعات والأفراد ... .

٤- إن هناك خدمات مشتركة تسعى جميع الفنادق إلى تحقيقها من أهمها تقديم خدمات المأوى والطعام والشراب للأفراد مقابل أجر معين.

(1) John Fuller and David Gee Barrie, Jenkins, Hotel Catering Career, L.T.D. London 1976, P19.

أنواع الفنادق:

هناك العديد من التقسيمات التى أعطيت للفنادق وذلك بحسب طريقة التقسيم حيث يلاحظ بصفة عامة أنه لا يوجد معيار ثابت لتصنيف الفنادق لذا نجد أن الدول تختلف فيما بينها من زاوية تصنيف الفنادق حيث يعتمد تصنيف الفندق على طبيعة عمله والغرض الذى أنشأ من أجله وعلى موقع الفندق وسوف نتناول فيما يلى بعض طرق التقسيم وذلك على النحو التالى:

أ- تقسيم الفنادق من حيث الملكية[1]:

١- فنادق القطاع الخاص:

وهى منشآت مملوكة لشخص واحد أو عائلة وهى تكون صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية.

٢- السلاسل الفندقية:

وهنا نجد أن شركة واحدة تقوم بإدارة عدد كبير من الفنادق مثل فندق هيلتون وشيراتون.

٣- فنادق القطاع المختلط:

وهى إما تكون مملوكة ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وإحدى الشركات الأجنبية.

٤- الفنادق الحكومية:

وهى التى تتكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة للقوات المسلحة.

---

(١) د. ياسين الكحلى – مبادئ إدارة الفنادق –دار الوفاء للطباعة – الإسكندرية ١٩٩٨ صـ١٩ وما بعدها.

ب- تقسيم الفنادق من حيث الموقع[1]:

١- فنادق مراكز المدن:

وهى الفنادق التى تقع داخل حدود المدينة وتتراوح درجاتها من الممتازة إلى الثالثة أما أحجامها فتتراوح ما بين ٥٠ غرفة إلى ٣٠٠٠غرفة وملكيتها متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة.

٢- فنادق الضواحى:

نظراً لارتفاع تكلفة الأراضى فقد نلجأ بعض الشركات إلى إقامة فنادقها فى ضواحى المدينة حيث يكون سعر الأرض منخفضاً وعادةً ما تتكون هذه الفنادق من ٢٥٠ – ٥٠٠ غرفة ومن أمثلة تلك الفنادق الفنادق الموجودة فى ضاحية الهرم.

٣- فنادق المطارات:

وهذه الفنادق تم إنشاؤها أصلاً لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر الذى يضطر لسبب من الأسباب إلى التوقف عن مواصلة رحلته وعلى ذلك فهذا النوع من الفنادق يرتبط أشغاله بالمطارات وحركة السفر بالطائرات ارتباطاً وثيقاً أما درجات هذه الفنادق فهى تتراوح ما بين الدرجات الممتازة إلى الدرجة الثانية ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصراً منافساً لفنادق مراكز المدن حيث يفضلها النزيل من أجل الإقامة لفترة قصيرة.

(1) Iverson, K.M, Introduction to Hospitality Management, (Rive Grove: Illimois 1989) PP. 112-117.

د. فنادق العبور "الموتيل Motel":

وهو مبنى معد لسكنى السفر بسياراتهم على الطرق السريعة ويقام عادةً من دور واحد ودورين على الأكثر ويضم غرفاً متجاورة أمام كل منها مكان مخصص لوقوف سيارة المسافر وتتراوح مدة الإقامة فى الموتيلات من عدة ساعات إلى يوم كامل.

هـ. المنتجعات Resorts:

وهى تلك الأماكن أو القرى التى تبنى عادةً على شواطئ البحار الدافئة وهى تتميز بما يلى[1]:

أ- اشتمالها على نشاطات رياضية ترفيهية متطورة.

ب- تؤجر شاليهاتها بالأسبوع أو بمضاعفاته على أساس سعر شامل موحد يغطى الإقامة والطعام والترفيه.

ج- ذات مستوى راحة عادى وغير متميز.

د- قوتها الاستيعابية ضخمة تتراوح ما بين ٥٠٠ - ١٠٠٠ غرفة.

هذا ويمكن تصنيف تلك المنتجعات حسب مواسم العام إلى:

أ- منتجع صيفى يقع بالقرب من السواحل والبحيرات.

ب- منتجع شتوى دافئ يقع بالقرب من المياه المعدنية والمناطق الجبلية والغابات.

ج- منتجع شتوى بارد يقع بالقرب من الجبال والمناطق الباردة.

د- منتجع يعمل على مدار العام يقع فى المناطق التى يكون مناخها معتدل طوال العام.

---

(١) د. منى عمر بركات - أساسيات السياحة والفنادق - غير مبين الناشر - الإسكندرية ١٩٩٨ صـ٣٨.

٦ـ فنادق السواحل:

وهى الفنادق التى تتميز بإقامتها بالقرب من السواحل المهمة فى العالم وتتراوح درجاتها ما بين خمسة إلى أربعة نجوم وهى تمتاز بكبر حجمها وتنوع الخدمات التى تقدمها للضيوف.

ج- تقسيم الفنادق من حيث عدد النجوم(١):

١ـ فنادق ذات خمسة نجوم:

وهى أرقى أنواع الفنادق حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.

٢ـ فنادق ذات أربعة نجوم:

وهى تقدم خدمات متكاملة أيضاً ولكن بمستوى أقل من فنادق الخمس نجوم

٣ـ فنادق ذات ثلاثة نجوم:

وهى أقل من فنادق ذات الأربع نجوم ولا تتوافر الخدمات الإضافية الموجودة فى المستوى السابق.

٤ـ فنادق ذات نجمين:

وهى فنادق شعبية نظراً لانخفاض مستوى الأثاث كما أن هناك شيوع فى استخدام المناطق العامة كدورات المياه.

٥ـ فنادق ذات نجمة واحدة:

وهى فنادق غاية فى التواضع وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها.

د- تقسيم الفنادق حسب الدرجات "التسهيلات المقدمة":

١ـ الدرجة الممتازة:

وهى أرقى أنواع الفنادق حيث تقدم جميع الخدمات الفندقية وبأسعار مرتفعة تتناسب مع نوع الخدمات المقدمة وحجمها وهى تتميز بمواصفات خاصة من حيث الموقع والأغذية المقدمة.

(1) Jagmoham N., Hotels for Touristm Development, India: Metroplitan Book Co., 1986 PP. 15-16.

٢ـ الدرجة الأولى:

وهى تقع أيضاً ضمن الفنادق الراقية ولكنها ليست بمستوى الفنادق الممتازة ويكون لكل نزيل غرفة مستقلة بحمام وكذا تقدم له خـدمات فندقية متكاملة ولكن ليس بنفس مستوى الدرجة الممتازة.

٣ـ الدرجة الثانية:

وأغلب هذه الفنادق لا يكون بها حمام مستقل وإنما يوجد حمام مشترك لكل عدد من الغرف وهى تؤدى خدمات فندقية متواضعة محدودة.

٤ـ الدرجة الثالثة:

وهى الفنادق الشعبية ذات الأسعار الرخيصة للغاية وكذا تكون خدماتها محدودة.

هـ ـ تقسيم الفنادق من حيث نوعية الخدمات[1]:

١ـ الفنادق التجارية:

وتركز هذه الفنادق على رجال الأعمال الدائمين والمؤقتين وعلى سياحة المؤتمرات وإقامة الحفلات ويتوقع ضيوف تلك الفنادق الحصول على غرفة مستقلة بحمام ومستوى راقي من الخدمات الفندقية ونوعية وجودة الأطعمة والمشروبات وغالباً ما يكون موقع تلك الفنادق فى قلب المدن الكبرى التجارية والصناعية أو بالقرب من المطارات.

٢ـ فنادق الإقامة الدائمـة:

وهى تلك الفنادق التى تنشئ بغرض إيواء العاملين فى المناطق الصناعية البعيدة عن أسرهم أو أولئك الذين يلجأون إلى المدن طلباً للعمل ومن أنواع هذه الفنادق أيضاً دور المسنين.

---

(1) Sudhir Anderws, **Hotel Front Office Training Manual**, Tata Mc Graw – Hill New Delhi, 1982, PP. 115-120.

وهذه الفنادق تكون عبارة عن مبنى واحد أو أكثر يحتوى على شقق وغرف توفر خدمة التدبير الفندقى فقط وصالة للاستقبال وغالباً ما تكون ملكية تلك الفنادق لجمعيات تعاونية أو دينية أو أفراد.

٣ـ الفندق المفـــروش:

وهو ذلك الفندق الذى يقدم خدمات المبيت والإفطار وينحصر نشاطه الرئيسى فى تأجير الغرف باليوم أو بالشهر أو بالأسبوع مع تقديم خدمات تكميلية كتنظيف الغرف وتغيير البياضات.

٤ـ فندق المؤتمـــرات:

وهو ذلك الفندق الذى يعتمد اعتماداً كلياً على خدمة المؤتمرات والاجتماعات العلمية والمهنية والفنية لذا فإنه يشتمل على معدات وتسهيلات الترجمة الفورية وغرف السكرتارية وغرف الاجتماعات.

٥ـ الفندق العـــلاجى:

وهو فندق ينشأ بجوار مصدر طبيعى "عيون" للمياه المعدنية أو الكبريتية ويزود بالمعدات والتجهيزات الطبية التى تجعل منه مركزاً علاجياً لعلاج أمراض معينة.

٦ـ بيوت الشبـــاب:

وهى بيوت تقام لإيواء الشباب من الجنسين وتتميز برخص أسعارها ومستوى الراحة فيها متواضع وهى تزود بتجهيزات ومعدات تسمح للشباب بتجهيز طعامهم ويوجد بكل بيت عادةً صالة للطعام ولا تهدف تلك الفنادق إلى تحقيق الربح.

و- تقسيم الفنادق بحسب مدة الإقامة:

١- فنادق الإقامة الدائمة:

هذا النوع من الفنادق يكون على شكل وحدات سكنية مؤلفة من غرف نوم منفصلة عن بعضها البعض ومشتملة على جميع المنافع وتكون مدة إقامة النزيل فيها شهر كحد أدنى.

٢- فنادق الإقامة المؤقتة:

وهى فنادق يقصدها النزلاء والمسافرين من أجل المتعة وتكون مدة الإقامة ما بين يوم واحد إلى ٢٩ يوم وهى تقدم خدمات متنوعة كالطعام والشراب وبعض الخدمات الترفيهية.

أبعاد النشاط الفندقي:

توصل "Abell" إلى أن النشاط الفندقي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية هى[1]:

١- مجموعة العملاء الذين سيتم إشباع حاجاتهم.

٢- مجموعة الحاجات والرغبات المطلوب إشباعها.

٣- مجموعة التقنيات التى سوف تستخدم فى إشباع تلك الحاجات والرغبات ... .

وسوف نستعرض تلك النقاط الثلاثة بشئ من التفصيل وذلك على النحو التالى:

(1) Abell, D.F., **Defining the Business**: The Strating Point of Strategic Planning, "Englewood Cliffs N.G. Prentic Hall 1980 PP 101-112".

د- مجموعة العملاء:

قد نتساءل في البداية من هم العملاء ...؟

العميل أو النزيل هو:

- أكثر الأشخاص أهمية بالنسبة للفندق.
- هو من لا يعتمد علينا ولكن نحن الذي نعتمد عليه.
- إنه إنسان يحمل مشاعر إنسانية فهو ليس مجرد اسم في ملف أو كارت.
- هو ذلك الشخص الذي يخبرنا عما يريد ووظيفتنا هي أن نلبي احتياجاته.

وخلاصة القول فإن العميل هو: **"ذلك الشخص الذي تتواجد لديه الرغبة في الإقامة بالفندق والمقدرة على دفع ثمن هذه الإقامة".**

وهنا تجدر ملاحظة أن هناك أربعة أساليب أساسية نحتاج إلى معرفتها عند التعامل مع العملاء هي:

١- أسلوب عمل السائق: "أسلوب التركيز على النتائج" وهو يعني أن هناك بعض العملاء لا يفضلون الدخول في أي تفاصيل بل إن كل ما يهمهم أن تكون الأشياء بالطريقة التي يرونها وفي الوقت الذي يرغبونه وبأقل مشكلات ممكنة.

٢- الأسلوب التحليلي: حيث توجد فئة أخرى من العملاء لديهم الرغبة القوية في التعرف على الحقائق المجردة فهم أقل اهتماماً بالمشاعر الإنسانية بل ينظرون إلى العالم من خلال المنطق والتفاصيل.

٣- **الأسلوب التعبيرى:** وهم تلك الفئة من العملاء غير المتحفظين والذين يفضلون العيش تحت دائرة الضوء والتعامل مع الآخرين بصدر رحب وحب.

٤- **الأسلوب اللطيف:** وهم تلك الفئة من العملاء الذين يركزون على المشاعر ولا يفضلون التعرض للضغط بل تجدهم ميالون إلى الهدوء والبطء فى اتخاذ القرار.

والآن كيف يمكننا التعرف على كل فئة من هؤلاء العملاء وذلك حتى يمكننا اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معهم..؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتضح من خلال الجدول التالى والذى يوضح السلوكيات الأساسية لأصحاب كل أسلوب:

جدول رقم (٣)

السلوكيات الأساسية لأصحاب أساليب التعامل

أسلوب السائق	الأسلوب التحليلي	الأسلوب التعبيرى	الأسلوب اللطيف
١- يركزون على النظر في عيني الطرف الآخر. ٢- يتحركون بسرعة نحو الهدف. ٣- يتحدثون بقوة وبسرعة. ٤- يستخدمون لغة مباشرة تنم عن فهم. ٥- لديهم قائمة للتخطيط ومخططات لاحتياجاتهم.	١- عدم إظهار أي تعابير على الوجه. ٢- السيطرة على حركة الجسم مع إيماءات بطيئة. ٣- لا تعكس نبرة الصوت لديهم أي شئ مميز. ٤- يميلون إلى الغمغمة والإيهام. ٥- يستخدمون لغة مختصرة وتركز على تفاصيل محددة.	١- يستخدمون إيماءات الأيدى والذراع بصورة سريعة. ٢- يتحدثون بسرعة مع كثرة الحوار والإثارة. ٣- لديهم مجال واسع لتعابير الوجه. ٤- عادة ما يميلون إلى استخدام الإيحاءات والرموز.	١- تعابير وجوههم ودودة. ٢- نظراتهم إلى عيون الطرف الآخر متكررة. ٣- يستخدمون إيماءات غير عدوانية وغير مثيرة. ٤- يتحدثون ببطء وبنبرة رقيقة. ٥- يستخدمون لغة مشجعة.

وأخيراً نود الإشارة أنه ليس من المهم تحقيق الإشباع الحالى للعميل ولكن الأكثر أهمية هو مداومة تحقيق تلك الأشياء.

هذا مع ملاحظة أن هناك التزامات متبادلة بين العميل والفندق نوردها على النحو التالى[1]:

التزامات الفندق:

١- تسليم العين المعدة للإيواء.
٢- صيانة العين المعدة للإيواء.
٣- عدم التعرض للنزيل فى الانتفاع بالعين.
٤- ضمان العيوب الخفية كالتلوث بالميكروبات أو رطوبة الغرف.
٥- تقديم المأكولات والمشروبات فى المستوى اللائق.
٦- اتخاذ الرعاية الكافية للمحافظة على ممتلكات النزيل.

التزامات النزيل:

١- الالتزام بدفع المقابل.
٢- الالتزام باستعمال العين وفقاً للغرض المعدة له.
٣- الالتزام بالمحافظة على العين.
٤- الالتزام برد العين وذلك من خلال إخلاء العين من أمتعة النزيل وتسليم المفتاح للفندق.
٥- لا يجوز للنزلاء الضيوف إحضار الحيوانات إلى الفندق إلا بعد موافقة مسبقة من إدارة الفندق.
٦- لا يسمح للنزلاء الضيوف بتحضير الطعام فى الغرف إلا إذا وجدت تسهيلات للطبخ بها.
٧- يعتبر النزيل الضيف مسئول عن أى خسارة أو تلف أى شئ فى الفندق يكون هو السبب فيه أو بسبب أحد ضيوفه.

---

(١) د. ياسين الكحلى – إدارة الفنادق والقرى السياحية – مرجع سبق ذكره صـ١٥٤ وما بعدها.

بـ- مجموعة الحاجات المطلوب إشباعها:

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يمكن تقسيم مطالب العميل إلى أربعة أقسام رئيسية هي:

- **الأهداف** وهى تلك الغايات التى يسعى العميل إلى تحقيقها من وراء إقامته بالفندق.
- **الحاجات** وهى تلك الأشياء المادية والمعنوية التى يحتاج العميل إلى إشباعها حيث يسبب له عدم الإشباع نوعاً من التوتر.
- **الرغبات** وهى أشياء مادية أو معنوية يحتاج إليها العميل ولكنها ليست ملحة بمعنى أن الاحتياج إليها لا يسبب للعميل أى توتر بل أنه يأمل مستقبلاً فى إشباعها إن أمكن.
- **التوقعات** وهى ما يأمل فيه العميل من قدرة الفندق على إشباع رغباته عند إقامته بهذا الفندق.

ومع تنوع الحاجات والرغبات التى يتطلبها العملاء نقدم فيما يلى وبشكل مختصر نموذجاً لتوقعات العملاء والشخص المسئول عن تلبية هذه الطلبات وأوجه القصور التى يمكن حدوثها[1]:

(١) سامى عبد القادر سعيد – الإدارة الفندقية – مرجع سبق ذكره صـ٢٧١-٢٧٧.

توقعات العملاء والشخص المسئول عن تلبيتها وأوجه القصور المحتمل حدوثها

القصور *Guest Failure*	توقع الضيف *Guest Expectation*	الشخص المسئول *A. Reservation Made*
- عدم الرد على التليفونات بالطريقة الصحيحة المتبعة أو التأخر فى الرد (٣) رنات. - السلبية إزاء المتطلبات الخاصة. - عدم إبداء البدائل - الفشل فى إعادة التأكيد. - عدم تسجيل تفاصيل المعلومات. - عدم الاستفسار عن الترتيبات الخاصة أو نسيانها.	- الرد على التليفونات بالطريقة الصحيحة. - التأكد من الترتيبات المطلوبة. - تقديم البدائل لكل ما هو غير متاح. - التأكد من جدية الحجز. - إرشاد العميل للمطعم المطلوب. - الاستفسار عن المتطلبات الخاصة.	مسئول الحجز - مسئول الحجز - الإجابة على تليفون الضيف. - معرفة وقت الوصول. - عدد الأشخاص. - رقم تليفون العميل. - تسجيل الطلبات الخاصة. - تسجيل اسم ضيف الشرف إن وجد.
	- مراجعة الحجز والترتيبات الخاصة يوميا. - إدارة دفتر الحجز بخط واضح. - تنفيذ الترتيبات الخاصة.	رئيس المضيفين/ رئيس المضيفات
	- في حالة ما إذا كانت قائمة الطعام المحددة. - مناقشة الترتيبات الخاصة بالزهور والأطباق الخاصة .إلخ	

FUNCTION:

القصور *Guest Failure*	توقع الضيف *Guest Expectation*	الشخص المسئول *A. Reservation Made*
- عدم تأمين موقف سيارات مناسب. - اللامبالاة في استقبال العميل. - الحجز غير مضمون. - المائدة غير مريحة. - الطلب من العميل الانتظار ونسيانه. - إحساس العميل بأنه يجب أن يدفع البقشيش قبل الخدمة لتحقيق خدمة جيدة.	- تأمين المكان المناسب للسيارات. - المائدة معدة للعميل الحاجز. - يجلس العميل على المائدة مع رفع المقاعد الزائدة قبل وصوله في الاعتبار. - راجع التالي: - الموائد مجهزة – قوائم الطعام نظيفة. - العاملون يرتدون الزى المناسب. - الصيني والفضية والأكواب نظيفة. - الكراسي نظيفة. - المفارش خالية من العيوب. - فوط العملاء جاهزة. - الزهور نضرة ويانعة. - المناخ لطيف. - جميع التسهيلات متاحة وجاهزة. - إنشاء ألفة بين العميل والمسئول عن الخدمة.	- اسم العميل. - توفير موقف سيارات مناسب. - التحية بذكر اسم العميل. - التحية بحرارة بواسطة العامل المسئول. - تأكيد الحجز. - قيادته إلى المائدة. - إخطار مسئول الخدمة بوصوله.

بيتروديل

ENTERNMENT

Desserts . Sweets

- عدم تنظيف المائدة قبل تقديم الحلو.
- أن يكون التقديم بالمصادفة.
- إحساس العميل باستعجاله.
- عدم الاهتمام بتفاصيل الصنف المطلوب.
- عدم أخذ طلب الكورديال بعد العشاء.
- عدم أخذ طلب الشاى أو القهوة.

- قائمة الحلو نظيفة وسهلة الفهم.
- تقديم الحلو باعتباره آخر ما يتذوقه العميل بما يعطى انطباعاً نهائياً عن الخدمة.
- تحقيق التفاصيل المطلوبة.
- تقديم الكورديال فوراً وبمهارة.

- المتر / الكابتن.
- تقديم قائمة الحلو.
- تجهيز الحلو وتقديمه.
- إعادة ملء كأس الماء.
- تقديم الشاى أو القهوة.

أى عضو من العاملين المسئولين عن الخدمة يكون هو آخر من يتصل بالعميل قبل المغادرة.
المضيف - المضيفة - المتر - الكابتن - أو المدير.

- الشيك غير نظيف أو مطبق أو ليس سهل القراءة.
- الشيك به أخطاء حسابية.
- عدم إعادة البواقى المضبوطة أو بيان الحساب غير سليم.
- عدم مراجعة المسئول لرقم الحساب المحاسب عليه.
- إحساس العميل بالضغط عليه للإفراط فى البقشيش.
- تعجل العميل كى ينصرف.
- عدم شكر العميل على تفضيله لنا وعدم سؤاله بالحضور ثانية.

- الشيك نظيف ومنظم.
- سهل القراءة.
- صحيح الجمع.
- عدم مقاطعة العميل لطلب الحساب.
- تقديم الشيك للعميل فور طلبه.
- البواقى أو بيان الحساب تقدم على طبق.
- إمكانية جلوس العميل كما يحلو له.

- المضيف/ المضيفة.
- تقديم الشيك بحذر.
- أخذ الحساب.
- إعادة البواقى والبيان الائتمانى (الكريدت).

- شكر العميل على تفضيله لمطعمنا متمنياً وقتاً جيداً له.

MENU INTRODUCED

- تقديم قائمة الطعام غير نظيفة.
- عدم شرح الأطباق الخاصة شرحاً تاماً.
- عدم التأكد من النطق الصحيح للمصطلحات.
- ضعف المهارات المهنية.
- عدم أخذ طلب الكوكتيل.
- عدم راحة العميل.
- عدم متابعة العميل فترة طويلة.

- توفير الهدوء بقدر الإمكان.
- أخذ الكوكتيل فوراً.
- من الممكن تعريف العميل بقائمة الطعام.
- إعطاء العميل الوقت الكافى للاختيار.

- تقديم قائمة طعام نظيفة.
- أخذ طلب الكوكتيل.
- توضيح أسماء الأطباق اليومية وشرحها.

- مراجعة الأطباق اليومية.
- المعاملة والاتصال الصحيحين مع الزملاء.
- النطق الصحيح وتقديم الأصناف الخاصة.
- مساعدة المدير فى مراجعة الوضع الصحيح للموائد.
- تدريب العاملين على مقترحات فن البيع.

Preliminaries Before Food Order

- مساعد المضيف أو المضيفة - إزالة المقاعد الزائدة. - ملء كوب الماء. - تقديم الخبز والزبد. - تغيير الطفاية. - المضيف–المضيفة: - توصيل طلب الكوكتيل إن أمكن.	- توصيل الكوكتيل حالاً. - ملء كوب الماء. - تقديم الخبز الطازج مع الزبد البارد. - متابعة نظافة الطفاية. - مساعدة المضيف في تجهيز المكان. - مسئول عن وضع الموائد. - المساعدات التمهيدية الضرورية	- التأخير في إحضار الكوكتيل. - إزعاج العميل بتحريك الأطباق الزائدة. - تناثر الماء على سطح المائدة عند ملء الكأس. - خدمة العميل بضوضاء. - الخبز غير طازج وتقديمه بطريقة خاطئة. - الزبد غير نظيف المظهر وبشكل ردئ. - عدم تغيير أو وتنظيف الطفاية. - الخدمة مزعجة وغير مريحة للعمل.

Food Order Taken & Placed

المضيف / المضيفة. - أخذ تطلب الطعام من العميل. - إخطار الطلب بالمطبخ. - استشارة الشيف في حالة الطلبات الخاصة. - إخطار العميل عن الوقت اللازم للطلبات الخاصة.	- المساعدة في الاختيار من قائمة الطعام والإجابة على أي سؤال عنها. - ملاقاة طلبات العميل الخاصة بإيجابية. - حساسية مسئول الخدمة باحتياجات - استشارة الشيف عن الوقت اللازم لتجهيز الطلبات الخاصة. - إعداد المائدة للأطباق المطلوبة (تغيير الفضية). - استخدام طريقة صحيحة لأخذ الطلب من العميل حتى يعرف المسئول من حصل على هذا عند توصيل الطلبات.	- عدم مساعدة مسئول الخدمة للعميل في الاختيار متى طلب منه ذلك. - استعجال العميل. - السلبية تجاه طلبات العميل الخاصة.

Beverage List Introduced

الكابتن:
- تقديم قائمة المشروبات لمضيف المجموعة.
- الاقتراح بنوع ما.
- توصيل الشراب للمائدة.
- تقديم الشراب بسرعة وبالطريقة الصحيحة.

- اقتراح نوع المشروب سيؤدى إلى استكمال طلب الطعام.
- الحصول على قبول العميل للمشروب.
- تقديم المشروب فى درجة الحرارة الصحيحة.
- صب المشروب داخل الكأس بهدوء.

- الكابتن يخيف العميل بأسلوبه أو بطريقة التقديم.
- عدم اقتراح الكابتن المشروب المناسب.
- عدم اختيار قابلية العميل للنوعية المقدمة.
- عدم استخدام المهارات الصحيحة لتقديم المشروب.

- يجب أن يكون على علم بالمشروبات وتواريخ تشغيلها.
- تقديم قائمة المشروبات نظيفة.
- وجود مصدر تبريد وأدوات الخدمة الصحيحة.
- معرفة المهارات الصحيحة لتقديم المشروب.

Food Presentation Coures

المضيف – المضيفة
- تقديم الطبق الأول.
- التأكد من الوقت الصحيح.
- المراجعة للتأكد من كمال وصحة الطلب.
- تقديم الطلبات بعناية.
- استخدام القواعد المتبعة للخدمة.

- الأطباق الباردة تقدم باردة والحارة تقدم حارة.
- ضيف الشرف والسيدات أولا.
- الطلبات تقدم كاملة كما طلبت.
- الطلب يعطى لمن طلبه دون سؤال عن من طلب ماذا؟
- تقدم الطلبات بعناية أمام العميل.
- عدم المقاطعة والإزعاج.
- توفير الهدوء.

النقطة التكية أيضاً من مسئوليات الأجزاء I.H.G

- عدم استخدام الفضية المناسبة.
- الأكل الساخن يقدم فى طبق بارد والبارد يقدم فى طبق ساخن.
- تقديم الطلب غير كامل.
- تقديم الطلب لمن لم يطلبه.
- تقديم الطلب للعميل بطريقة خاطئة.
- إزعاج ومقاطعة العميل.
- سؤال العميل عن من حصل على ماذا؟

Food Presentation Course

مساعد المضيف أو مساعد المضيفة
- تزويد الزبد والخبز.
- إعادة ملء كأس الماء.
- تغيير الطفاية.
- رفع الطبق الأول.

المضيف – المضيفة:
- تقديم الطبق الثانى.
- إعادة كل ما بالقسم أسابق.

- متابعة المائدة للاطمئنان على العميل ورضاه عن الطعام والخدمة.
- إظهار الاهتمام بالعميل.
- تصحيح العجز باحضارة وحل المشاكل.

- عدم إحساس العميل بأنه متطفل أو غير مرغوب فيه وعدم استعجاله.
- إحساس العميل بأنه مدلل.
- إبقاؤه مسترخياً.

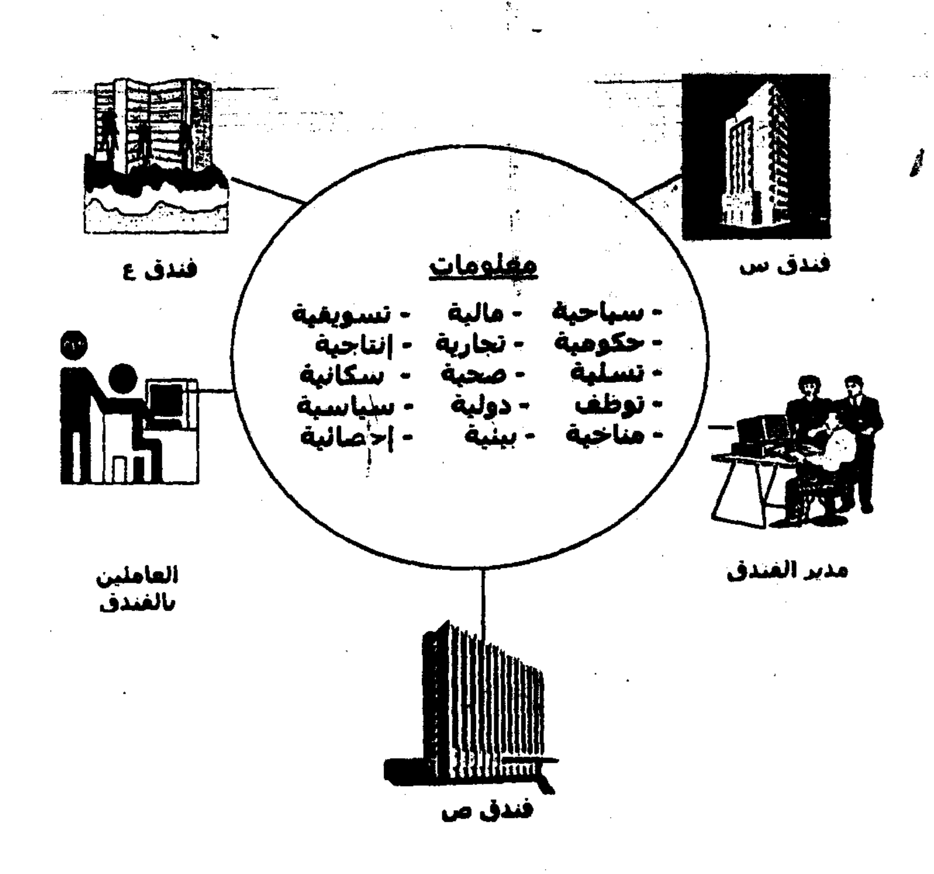
- عدم تجديد الخبز والزبد.
- الطفاية غير نظيفة.
- تنظيف الأطباق بضوضاء أو تهريج.
- إزالة الأطباق قبل انتهاء العميل من طعامه.
- تدخل العميل عقب انتباهه إلى عدم تحقيق التفاصيل المطلوبة.
- احتياجات العميل لم تنفذ كما طلبها.

جـ- مجموعة التقنيات التى تستخدم لإشباع رغبات العميل:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن بيئة الأعمال الفندقية أصبحت تتطلب عدم انعزال الفندق على نفسه بل يجب أن يسمح نظامه بالمشاركة فى التغيرات التى تحدث فى تلك البيئة واستيعاب التقنيات الحديثة حيث قد لوحظ أن بعض الفنادق العالمية الكبرى أصبحت تستخدم حالياً شبكة الإنترنت لتوفير ما تحتاج إليه من البيانات والموضحة من خلال الشكل التالى[1]:

شكل رقم (٦)

أمثلة للمعلومات المتاحة للفنادق على الإنترنت



(١) د. طارق طه – إدارة الفنادق – مدخل معاصر – مرجع سبق ذكره صـ١٦٤ - ١٦٦.

هذا وقد كان لاستخدام شبكة الإنترنت عدد من التبعيات المؤثرة على البيئة الفندقية نذكر منها:

١- خلق أسواق إلكترونية للفنادق.
٢- رفع كفاءة الاتصالات الفندقية.
٣- دعم نظم المعلومات الفندقية.
٤- تقليل حجم الموارد المعلوماتية.
٥- ظهور الفنادق الافتراضية وهى فنادق ذات هياكل تنظيمية شبكية تعتمد على شبكات الحاسب الآلى فى الربط بين فروعها وأنشطتها الفندقية المتنوعة والممتدة فى أكثر من إقليم أو دولة.

طبيعة العمل الفندقى:

العمل الفندقى فى حد ذاته هو عمل خدمى يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشرى فلا يمكن مثلاً الاستغناء عن موظف الاستقبال أو استبداله بإنسان آلى لذا فإننا فى هذا الجزء سوف نتناول طبيعة العمل الفندقى والمتمثل أصلاً فى تقديم الخدمات حيث تمثل الخدمة منافع يقدمها طرف لآخر ولها خصائص غير ملموسة ولا تتغير صفاتها من حالة لأخرى ولا يمكن تملكها وليس لها هيئة ثابتة وغير قابلة للتلف أو الفصل ومن أجل ذلك فإن مقدم الخدمة يجب أن يبذل جهداً خاصاً من أجل ألا يصاحب الخدمة صعوبة أو علامة معينة تعكس طابع معين عند ارتباطها مع العميل المستفيد منها وذلك باستخدام الطرق التالية:

١- يمكن لمقدم الخدمة أن يستخدم أسلوب التقدير والاحترام للمستفيدين لدفع هؤلاء إلى الإقدام على طلب خدماتهم لاحقاً.
٢- يمكن للمنظمات الخدمية "الفندقية" أن تتيح الفرص لنزلائها من ذوى الإقامة المتكررة الاستفادة من خدماتها المختلفة فى مختلف الأوقات.

هذا ويلاحظ أن هناك العديد من العوامل التى تؤثر فى إدراك عامل الجودة بالنسبة للخدمات بصفة عامة والفندقية بصفة خاصة منها:

١- القدرة على الجذب ويعنى ما إذا كانت الخدمة جذابة.

٢- المعقولية فى إمكانية الوثوق بالمنتجات التى يقدمها الفندق.

٣- درجة معرفة مقدم الخدمة باحتياجات المستفيد.

٤- تأمين الحصول على المنتوج واعتباره أمر مؤكد.

٥- إعداد وتأهيل الأشخاص العاملين فى مجال الخدمة إعداداً جيداً بحيث تكون لهم القدرة على المنافسة.

٦- اتباع السلوك الجيد واستخدام الأساليب المناسبة بحيث تكسب ود المستفيدين بتحقيق رغباتهم.

٧- قدرة المنظمات الخدمية على الاتصال والإقناع والتوضيح الجيد لمميزات الخدمة المقدمة.

٨- الاستعداد لتقديم الخدمة بتهيئة العاملين وجعلهم على استعداد لتقديم الخدمة للمستفيدين[١].

ولعل أهم ما يجب ملاحظته فى ذا المضمار أن العمل الفندقى يتميز بمجموعة من الصفات من أهمها ما يلى[٢]:

١- حساسية النشاط الفندقى للأحداث السياسية والاقتصادية.

٢- يعتبر العنصر البشرى هو العنصر الأساسى فى الصناعة الفندقية وذلك نظراً لأن الخدمة الفندقية تتم من خلال التعامل المباشر مع النزلاء.

٣- هناك العديد من الأنشطة المختلفة التى تتم داخل الفندق فى آن واحد مما يتطلب قدر عالى من التنسيق بينها حتى يمكن أدائها بكفاءة عالية.

(١) د. زكى خليل المساعد – تسويق الخدمات وتطبيقاته – دار المناهج للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٣ ص٧٨.

(2) Porter, M., **Competitive Strategy**, "New York: Free Press, 1989" P. 13.

٤- يتأثر العمل الفندقى فى الأغلب الأعم بالموسمية. الأمر الذى يتطلب التركيز على استراتيجية مناسبة للتسعير ضماناً لجذب العملاء فى أوقات الركود.

٥- يتميز العمل الفندقى بنظام الخدمة المستمرة على مدار اليوم.

٦- إن الخدمة الفندقية لا تخزن وهذا يعكس أهمية بذل أقصى الجهود لتقليل عدد الغرف غير المباعة إلى أدنى حد ممكن.

٧- إن الفندق لا يستطيع تغيير خدماته أو منتجاته ومن ثم فالاستثمار فى هذا القطاع هو استثمار أبدى وهذا يعكس صعوبة القرار الاستثمارى فى هذا النوع من الاستثمار مما يتطلب إعطاء عناية خاصة للاستثمار فى الفنادق.

٨- يقدم الفندق خدماته للأفراد والمجموعات وذلك يتطلب إعداد برامج وأسعار ووسائل إقناع للفرد قد تختلف تماماً عما هو مطلوب بالنسبة للمجموعات.

والآن وفى نهاية حديثنا فى هذا الجزء وبعد أن تعرضنا لمفهوم الإدارة ومفهوم الفندقة فإنه يمكننا القول بأن الإدارة الفندقية هى(١):

"عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة – التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة – وتمارس باستخدام الموارد المتاحة فى الفندق لتحقيق الأهداف المحددة – "إشباع رغبات العملاء وتحقيق الربح"(٢).

(١ ، ٢) د. محمد أمين السيد على – إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية– مرجع سبق ذكره صـ٩٧-٩٨.

ومن هذا التعريف يمكن القول بأن الإدارة الفندقية تتميز بمجموعة الخصائص التالية:

أ- إنها نشاط متكامل يتكون من مجموعة الوظائف الإدارية التى تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهى بإنتاج وتقديم سلع وخدمات معينة للضيوف.

ب- أن الركيزة الأساسية للإدارة الفندقية هى الإنسان فالأعمال الفندقية لا يمكن أن تتم أو تتحقق إلا من خلال العنصر البشرى.

ج- الغرض الأساسى من الإدارة الفندقية هو العمل على إشباع حاجات ورغبات الضيوف وتحقيق الربح نتيجة حتمية لذلك.

د- أن محور الإدارة الفندقية هي عملية اتخاذ القرارات لذا فإنه من واجب مدير الفندق أن يعرف كيف يجعل الآخرين يقومون بتنفيذ قراراته.

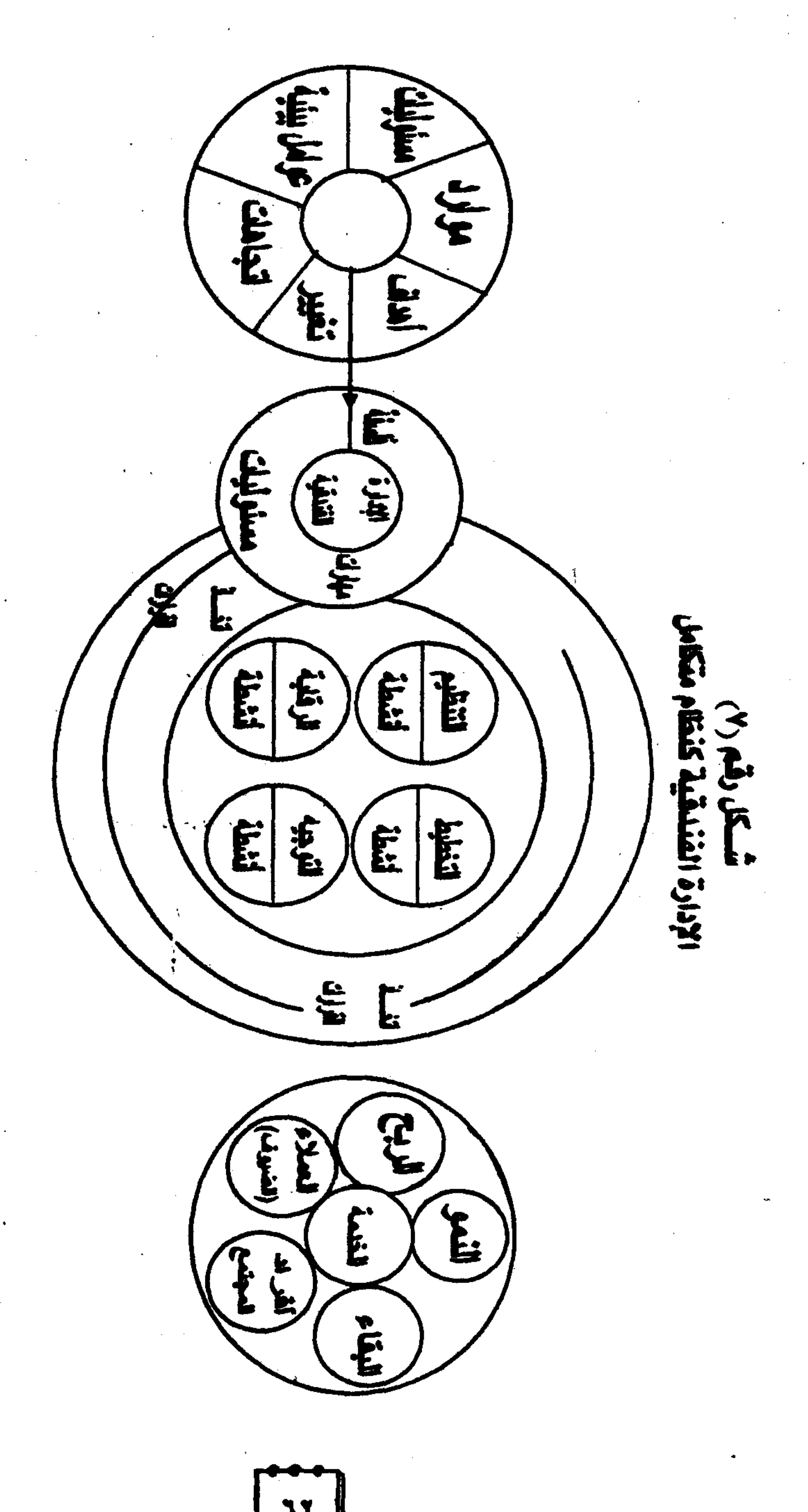
أما عن المسئوليات الأساسية للإدارة فإنها تتمثل فيما يلى:

أ- مسئولية إدارة الجهود الجماعية للتنظيم الفندقى وتوجيهها نحو تحقيق هيكل أهداف الفندق.

ب- المسئولية الاقتصادية نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والإنسانية فى الفندق.

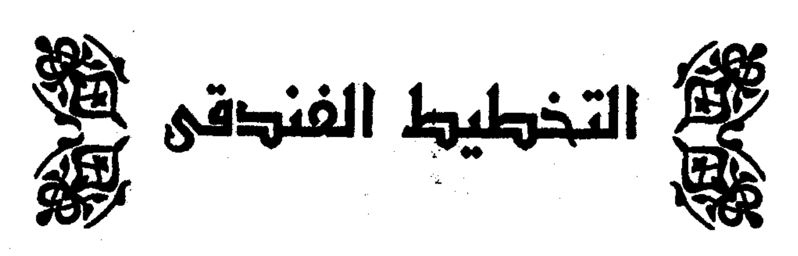
ج- المسئولية الاجتماعية نحو تحقيق الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية لأفراد التنظيم الفندقى.

ويوضح الشكل التالى النظرة الشمولية للإدارة الفندقية.



شكل رقم (٧)
الإدارة الفندقية كنظام متكامل

الفصل الثالث



التخطيط الفندقى

الفصل الثالث
التخطيط الفندقي

مفهوم التخطيط:

أشتمل الفكر الإداري على مفاهيم عدة للتخطيط نذكر منها:

▪ **تعريف جوتيز Gotez :**

حيث يرى أن التخطيط هو "عملية اختيار وإن مشكلة التخطيط تبرز عندما يكتشف أن هناك عدة حلول لمسألة ما".

▪ **تعريف ارفيك Urwick:**

حيث يرى أن التخطيط هو "عملية نمطية في أساسها وميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة منمقة فالتخطيط تفكير قبل الأداء وأداء في ضوء الحقائق لا التخمين والتخطيط غالباً ما يكون روتينياً في المستويات الدنيا في المنظمة فالقرارات التي تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن كما أن فاعليتها محدودة في نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها".

▪ **تعريف هنري فايول:**

نظر هنري فايول للتخطيط على أنه "يمثل الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل[1]".

▪ **تعريف جورج تيري:**

حيث يرى جورج تيري أن التخطيط هو "الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين

(1) Robert M.Flumer, The new management, N.Y. Macmillam Publishing Co. Inc 1983 P. 90.

الأنشطة المقترحة التى يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة (١)".

▪ تعريف Bammett:

حيث ينظر إلى التخطيط على أنه "تحديد أهداف المشروع والطرق اللازمة لإرشاد الأشخاص فى قيامهم بنشاطهم لتحقيق هذه الأهداف فى سهولة ويسر".

▪ تعريف Brech:

وهو ينظر إلى التخطيط على أنه عبارة عن "التنبؤ مقدماً بالحاجة إلى إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى فى ظل التغيرات المحتمل وقوعها فى المنظمة".

▪ تعريف كونتز:

ينظر كونتز إلى التخطيط على أنه "التقرير المقدم لما يجب عملة وكيف يجب عمله ومتى يمكن عمله ومن الذى يقوم بالعمل وهو يغطى الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب فى الوصول إليه".

▪ تعريف هايمان ويسكوت Haimmann, Scoot:

وهنا تم النظر إلى التخطيط على أنه "عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الاستراتيجيات التى يجب أن يتبعها المشروع ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكى يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطط الموضوعية".

▪ تعريف هولت:

يعرف هولت التخطيط على أنه "أحد وظائف الإدارة الرئيسية الأربعة المتمثلة فى عملية تحديد أهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات والطرق والعمليات لإنجازها(٢)".

---

(١) د.عمرو غنايم وآخرون-التنظيم وإدارة الأعمال- دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت ١٩٨١ صـ٢٩١.

(2) Holt, David Management Principles and practices , 3rd ed Englewood cliffs N.J 1993, P.164.

- **تعريف جورج ستاينر George Steiner:**

وينظر جورج إلى التخطيط على أنه "وظيفة يقرر فيها المدراء ماذا ينجزون ومتى وكيف ومن ينجزها[1]".

ومن خلال استعراض هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن:

١- **التخطيط عملية ذهنية** تتطلب قدراً من الحكمة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة بمختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة.

٢- يشكل **التنبؤ** دعامة أساسية لعملية التخطيط فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطاً علمياً فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة فى نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة.

٣- يعتقد معظم مفكرى الإدارة أن التخطيط عملية **سابقة لكافة الأعمال الإدارية** وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقى والأهمية بين بنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإدارى حول هذه النقطة.

٤- على المخطط أن يربط بين عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمنى محدد وأن لا يترك ذلك للظروف والزمن[2].

٥- لابد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.

٦- يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التى تتميز بالدقة والحداثة.

---

(1) George Stiner, **top management planning** , New York Macmillan 1969, P.7.

(٢) عمر سعيد وآخرون – مبادئ الإدارة الحديثة – مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع-عمان ١٩٩١ ص٥٥

وفى نهاية هذا العرض يمكننا القول بأن **التخطيط الفندقى هـو** "مرحلة تفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها" **وذلك عن طريق استخدام الأدوات التالية:**

١- تحديد الأهداف.
٢- تحديد السياسات والإجراءات.
٣- تحديد القواعد والطرق.
٤- التنبوات.
٥- برامج العمل.
٦- الجداول الزمنية.
٧- الموازنات التقديرية.

مبادئ التخطيط الفندقى[1]:

لكى يكون التخطيط مجدياً لابد من الالتزام بالمبادئ التالية والتى تشكل الإطار الفكرى لمن يقوم بعملية التخطيط.

١- **الاعتماد على الطريقة العلمية فى عملية التنبؤ** وفى جمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها فى استشراف المستقبل.

٢- **التركيز على الهدف المراد تحقيقه.** وهذا يعنى أننا عندما نخطط لشئ يجب أن نوجه كافة طاقاتنا فى التنبؤ على ذلك الشئ بهدف تحقيقه وعدم الانشغال بأمور جانبية لا تأثير أو صلة لها بالهدف الذى نخطط له.

٣- **شمولية التخطيط.** يجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذى نخطط له وأن نوفر كافة الإمكانات الضرورية لذلك دونما نقص.

٤- **أولوية وأسبقية التخطيط فى تنفيذ الهدف.** وهذا يعني أننا فى سعينا للوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتمد أولاً التخطيط قبل أى وظيفة إدارية أخرى لأنها هى التى تحدد لنا الأنشطة والمسارات والإمكانات المؤدية إلى الغاية أو الهدف.

---

(١) د. صبحى العتبى – تطور الفكر والأنشطة الإدارية – دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٢ صـ١٠٦.

٥-**فاعلية وكفاية التخطيط** وهذا يعنى أن يكون التخطيط قابلاً للتطبيق ويخدم الهدف بشكل فعال ويغطى كافة الأنشطة والوسائل والأساليب والإمكانات الضرورية لتحقيق الغاية أو الهدف.

٦-**مرونة التخطيط.** وهذا يعنى أن يكون التصور المستقبلى ذا أطياف واسعة يمكن التحرك من خلالها بسهولة فى مواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتملة وليس حصر التخطيط فى إطار متحجر لا يستوعب إمكانات التغيير المستقبلية.

اهمية التخطيط الفندقى[1]:

١-يحدد الأهداف الفرعية والرئيسية للفندق.

٢-يصنع إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات فى الفندق.

٣-يمكن المنظمة من التعرف على المخاطر المستقبلية والاستعداد لحلها.

٤-يسهل من عملية الرقابة عن طريق وضع المعايير وقياس الأداء لهذه المعايير.

٥-يمنع حدوث التجزئة عند اتخاذ القرارات.

٦-يحقق رضاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم نتيجة للعمل داخل خطة محددة.

الهدف من التخطيط الفندقى[2]:

١- تنشيط التفكير التأملى متى .. أين .. ما .. من؟

٢- التعامل الواضح مع النتائج المستقبلية للقرارات المالية.

٣- النهوض بمستوى الأداء والإنتاج.

٤- الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة.

---

(1) Wern, Danie L A., **The Evolution of Management Thought**, John Weily and Sons Inc., N.Y. 1979, P. 85.

(2) Pride, William M, and Ferrel O.C., **Marketing Concepts and Strategies**, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A., 2000. P.19.

٥- المعاونة على بلوغ الأهداف الموضوعة.
٦- مواجهة الظروف المتغيرة.
٧- التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته.
٨- التعبير عن الميول الفكرية لرجال الأعمال.

متطلبات التخطيط الفندقي[1]:

١-التنبؤ الدقيق حتى يمكن وضع افتراضات سليمة للتخطيط.
٢-قبول المنفذين للخطة الموضوعة.
٣-الاختبار الدوري لصحة الافتراضات.
٤-موضوعية التخطيط فليس هناك تفاؤل مفرط أو تشاؤم مستمر.
٥-عدم التحيز التام للخطة مع مراعاة إمكانية التخلي عنها عند اللزوم.
٦-مراجعة الخطة بشكل منظم مع مراعاة إدخال عنصر المرونة لمواجهة أي تغيرات مستقبلية.

أبعاد التخطيط الفندقي:

البعد الزمني:

- قصير المدى من سنة إلى ثلاث سنوات.
- متوسط المدى من ثلاث إلى خمس سنوات.
- طويل المدى من خمس إلى عشر سنوات.

الأبعاد الوظيفية:

توجد أنواع متعددة للتخطيط بحسب وظائف الفندق:

- تخطيط مالي.
- تخطيط القوى العاملة.
- تخطيط الإنتاج.
- تخطيط المبيعات.
- تخطيط البحوث والدراسات.

(1) Cole, G.A., **Management: Theory, and Practice**, Vikas Publishing House PVT LTD, New Delhi, India 1997 P. 97.

الأبعاد الإدارية:

إدارة عـــليا:

- خطط أكثر تركيزاً.
- وأشمل نظاماً.
- وأطول مدى.

إدارة وسطى:

- خطط أكثر تفصيلاً.
- نطاق متوسط.
- مدى زمنى متوسط.

إدارة إشرافية:

- خطط أكثر التصاقاً.
- أضيق نطاقاً.
- أقصر زمناً.

مداخل التخطيط الفندقي:

١ـ مدخل التجربة والخطأ:

وهى عبارة عن تجربة أى حل يخطر على ذهن المدير لمشكلة ما والاستمرار فى تجربة حلول أخرى إلى أن يتم حل المشكلة.

٢ـ مدخل التقليد:

وهنا يقلد المدير الإجراءات التى لجأ إليها الآخرون لعلاج نفس المشكلة التى يواجهها أو مشكلة مماثلة لها.

٣ـ مدخل الطريقة العلمية:

وهنا يستخدم المدير الأسلوب الذى يثبت البحث العلمى سلامته فهو يسأل عن المشكلة الحقيقية ويختبر البدائل المطروحة للحل ويختار أكثرها احتمالاً.

نطاق المسئولية عن التخطيط الفندقي:

يتحدد نطاق المسئولية عن التخطيط بحسب المستوى الإدارى وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (٨)

نطاق المسئولية عن التخطيط بحسب المستوى الإدارى

المستوى الإدارى	
رئيس مجلس الإدارة	
نائب رئيس مجلس الإدارة	
المدير العام	
المديرون	
رؤساء الأقسام	
رؤساء الوحدات	

النطاق الزمنى لمسئولية التخطيط:

شكل رقم (٩)

النطاق الزمنى للمسئولية عن التخطيط

السنة	الحالية	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
رئيس مجلس الإدارة	←	←	←	←	←
نائب رئيس مجلس الإدارة	← ←	←	←	←	
المدير العام	← ←	←			
المديرون	←				
رؤساء الأقسام	٦ شهور				
رؤساء الوحدات	٣ شهور				

هذا ويلاحظ أن المسئولية عن التخطيط تختلف بحسب نوعية التخطيط فبينما يكون الرئيس مسئولاً عن التحديد النوعى العام للأهداف والسياسات والوظائف والإجراءات وهيكل التنظيم والأفراد وشئون البيئة .. يتولى المديرون فى المستويات الإدارية التالية فى المرتبة وضع الخطط الكمية والتفصيلية لهذه العوامل .. وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (١٠)

خصائص مسئولية التخطيط

العوامل / المستوى الإدارى	الأهداف السياسات الوظائف الإجراءات هيكل التنظيم الأفراد شئون البيئة
رئيس مجلس الإدارة	تخطيط نوعى / تخطيط كمى
نائب رئيس مجلس الإدارة	
المدير العام	
المديرون	
رؤساء الأقسام	
رؤساء الوحدات	

خطوات العملية التخطيطية الفندقية[1]:

١- حدد وعرف بدقة الأهداف التى تود الوصول إليها ونتائجها المتوقعة.

٢- حدد موقعك الحالى من تلك الأهداف ونقاط ضعفك وقوتك الحالية بالنسبة لما تريد تحقيقه من أهداف.

٣- ضع الفروض التخطيطية أى أن تضع مشاهد مستقبلية (سيناريوهات عمل) تحاول من خلالها معرفة البيئة التخطيطية أو الظروف البيئية المستقبلية التى يتوقع أن تعمل فيها المنظمة وحاول تحديد ما يساعدك فى تلك البيئة على الوصول إلى هدفك وما يعيقك أيضاً لتتجنبه أو تحد من تأثيره السلبى.

والفروض التخطيطية ثلاثة أنواع هى:

أ- ما يصعب السيطرة عليه وإخضاعه لرقابة المنظمة كالبيئة السياسية والدورات الاقتصادية.

---

(١) د. صبحى العتيبى – تطور الفكر والأنشطة الإدارية – مرجع سبق ذكره صـ١٠٥ وما بعده.

ب- الفروض التى يمكن السيطرة عليها نوعاً ما أو إخضاعها للرقابة إلى حد ما كحصة المنظمة فى السوق من حيث الإنتاج وسياسة الأسعار فى المنظمة.

ج- الفروض التى يمكن التحكم فيها وإخضاعها للرقابة وهى الفروض التى تحددها المنظمة كالسياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بأنشطتها.

هذا ويلاحظ أنه عند وضع الفروض التخطيطية يجب حسن اختيار العناصر والمتغيرات التى تبنى عليها تلك الفروض وربطها بالهدف الأساسى للمنظمة التى ستؤثر فيه. وأهم العوامل الخارجية المؤثرة على الفروض ما يلى:

أ- الظروف العامة لنشاط المنظمة.

ب- سوق المنتج الذى تتعامل فيه المنظمة.

ج- سوق عناصر الإنتاج.

- **أما العوامل الداخلية فيمكن تلخيصها فيما يلى:**

أ- تقديرات وتوقعات المنظمة لمبيعاتها.

ب- تقديرات وتوقعات المنظمة لاستثماراتها.

ج- تقديرات وتوقعات المنظمة لسياساتها.

د- معتقدات وعادات الإدارة وأنماط السلوك الإدارى المتوقع.

هـ- قدرة الإدارة ومهارتها.

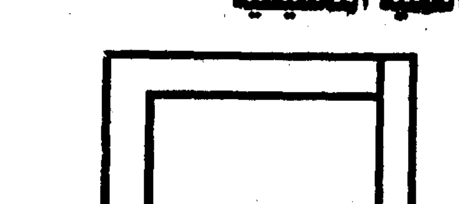
و- قدرة العاملين وتجاوبهم مع الإدارة.

٤- تحليل وتحديد بدائل العمل المحتملة واختيار الأكثر فاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف منها واستبعاد ما هو غير مناسب.

٥- اختيار إجراء العمل المناسب وتطبيق الخطة والبدء لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء التنفيذ وتعديل الخطة أو تبنى خطة بديلة إذا لزم الأمر.

هذا ويلخص الشكل الموضح بعد ملخصاً لتلك الخطوات وذلك على النحو التالى:

شكل رقم (١١)
خطوات العملية التخطيطية



الخطوة الأولى:
وضع التنبؤات وافتراضات التخطيط.
ما هى الافتراضات الأساسية التى يجب أن تقوم عليها خطتك؟

الخطوة الثانية:
تعريف الأهداف بشكل محدد:
- أين تريد أن تذهب؟
- ما الذى تريده بالضبط من الأسواق التى اخترتها؟

الخطوة الثالثة:
تحديد بدائل العمل:
- كيف يمكنك الوصول إلى ما تصبو إليه؟
- ما هى البدائل التى تمكنك من إنجاز أهدافك إعتماداً على افتراضاتك؟

الخطوة الرابعة:
تقرير خطوات العمل:
- كيف ستصل إلى ما تصبو إليه؟
- ما هو أفضل بديل مطروح عليك؟

التخطيط والخطة الفندقية:

أوضحنا فيما سبق أن التخطيط هو مرحلة تفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وأن التخطيط هو عملية مستمرة لا تنتهى على الإطلاق والآن نقول بأن الخطة هى أسلوب عمل وهى محصلة العملية التخطيطية وكذلك فالخطة ليست نهائية حيث أن الخطة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنة لمقابلة أى تغيرات مستقبلية وهنا يجب التنبيه بأن الخطة ليست المنتج النهائى للعملية التخطيطية ولكنها تقرير لفترة فهى خطوة غير نهائية تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها وهناك عدة أنواع وتقسيمات للخطط وذلك على النحو التالى:

١- حسب المدى الزمنى:

أ- الخطة طويلة الأمد:

هى خطة توضع بالأساس لتطبق على مدى زمنى طويل، فى نهايته يتحقق الهدف المنشود والواقع يؤشر عدم وجود تحقيق دقيق للمقصود بـــ "المدى الطويل" فقد يكون هذا المدى سنتان أو ثلاث أو خمس أو خمس وعشرين سنة وهذا أمر طبيعى إذا ما أخذنا بعين الاعتبار حقيقة أن الفترة الزمنية المحددة للخطة تعتمد على عدة اعتبارات منها:

أ- طبيعة العمل الذى تمارسه المنشأة.

ب- طبيعة النشاط المتضمن فى الخطة.

ج- طبيعة الاستراتيجيات أو السياسات المنشودة (هجومية دفاعية تنافسية إلخ).

د- الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة للشركة.

هــ- طبيعة الظروف التى تمر بها الشركة أو الصناعة.

و- طبيعة السلع والخدمات المقدمة.

ب- الخطة قصيرة الأمد :

وهى خطة تتعلق بأعمال ينبغى إنجازها فى المستقبل القريب والذى قد يكون مداه ثلاثة شهور أو ستة أو تسعة أو سنة كاملة كذلك توضع الخطة قصيرة الأمد لمواجهة المشاكل الطارئة التى يحتمل ألا تستغرق فى معالجتها ما يزيد عن أسبوع أو شهر مثلاً.

والخطط قصيرة الأمد تكون فى العادة أكثر إحكاماً كما أن نتائجها تقرب مما كان يتوقعه واضعها.

بيد أنه مع تزايد الاهتمام بالتخطيط باعتباره الدعامة التى يقوم عليها التقدم فى كافة مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال ومع التقدم المستمر فى علم الإحصاء وأساليب الحصول على المعلومات ودخول الحاسوب إلى عالم الأعمال من أوسع أبوابه ونضوج أساليب نظم المعلومات الإدارية بدأت الحكومات ومنشآت الأعمال تعنى بوضع **الخطط ذات المدى الطويل باعتبار أن الأهداف البعيدة تكون بمثابة النور الذى يهدى إلى مسار الطريق بالرغم من أنها لا تعدو أن تكون آمالاً أو تطلعات**(1).

٢- حسب درجة التفصيل والارتباط فى الخطة:

أ- خطط متكاملة رأسياً:

حيث يكون هناك ارتباط بين نتائج كل خطة وتلك التى تليها إذ توضع كل منها لمرحلة محددة من العمل ويتوقف تنفيذ الخطة التالية على إنجاز الخطة السابقة.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الخطط خطة التصنيع وخطة التجميع وخطة التعبئة حيث لا يتم التجميع إلا بعد التصنيع ولا تبدأ التعبئة إلا بعد إتمام التجميع. وهكذا الحال فيما يتصل بخطة الشراء وخطة الإنتاج وخطة التوزيع.

(1) د. بشر العلاق- أسس الإدارة الحديثة- دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع-عمان ١٩٩٩ صـ ١١وما بعدها

ولابد لمثل هذه الخطط من أن يتم وضعها جميعاً في وقت واحد حتى يتحقق الانسجام بينها ولا يحدث ازدواج بين الأعمال التي تحتويها أي منها مع ضرورة ضبط البرامج الزمنية لكل خطة حتى لا يضيع الوقت الثمين بين كل مرحلة وأخرى.

بـ خطط متكاملة أفقياً:

ومن أمثلتها خطط البيع والإعلان والترويج والعلاقات العامة والتدريب المستمر والبحوث الفنية وبحوث التسويق ونظم المعلومات حيث غالباً ما يبدأ تنفيذ هذه الخطط جميعاً في وقت واحد لتتلاقى سوياً في وقت محدد متعاونة في مسيرتها على إنجاز الهدف النهائي المشترك.

ولابد لكي يحقق التكامل بين الخطط أغراضه المقررة من أن تتجمع تلك الخطط سوياً في خطة رئيسية تكون كل منها بمثابة خطة فرعية تسعى لهدف جزئي ومتى تحققت الأهداف الجزئية فإن الهدف النهائي يكون قد تحقق بطبيعة الحال فمثل العلاقة بين النهر وروافده إذ لابد للروافد من أن تصب في النهر ليتجمع الماء ويصل في نهاية الأمر إلى ارتفاع يكفي لري الأرض وهذا هو الهدف الذي ينتهي إليه النهر.

٣ـ حسب المستويات الإدارية:

أـ الخطة الاستراتيجية:

وهي التي تحدد الصورة التي تديرها إدارة المنظمة خلال المستقبل البعيد وهي تكون من اختصاص الإدارة العليا.

بـ الخطة التكتيكية:

وهي توضع في ضوء الخطة الاستراتيجية وذلك على مستوى الإدارة الوسطى وهي تشمل كافة مجالات العمل بالمنظمة كالتسويق والإنتاج والتمويل.

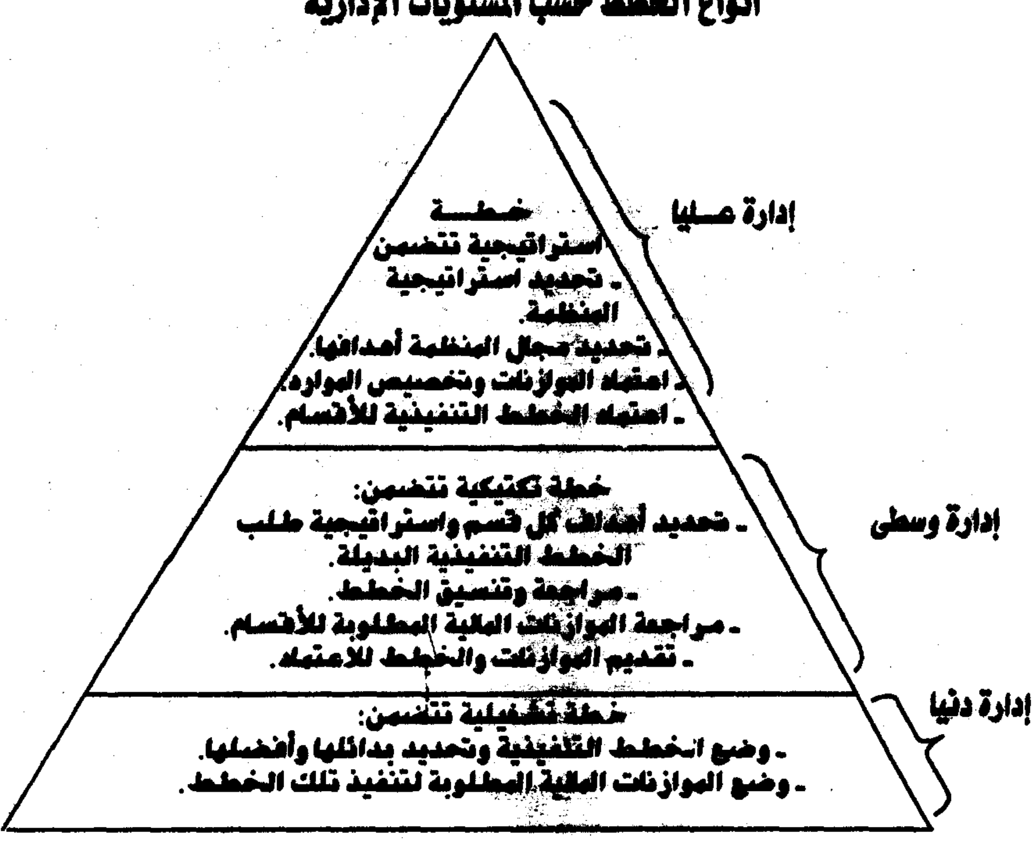
جـ الخطة التشغيلية:

وهي توضع في ضوء الخطة التكتيكية وذلك على مستوى الإدارة الدنيا حيث تتضمن تلك الخطة كافة التفاصيل الدقيقة اللازمة لأداء

الأعمال اليومية وعادةً ما يشتمل هذا النوع من الخطط على معايير أداء وأرقام تسمح بتقييم التنفيذ والنتائج السريعة للأعمال ويوضح الشكل التالي ما سبق ذكره:

شكل رقم (١٢)

أنواع الخطط حسب المستويات الإدارية



٤ـ حسب درجة التكرار:

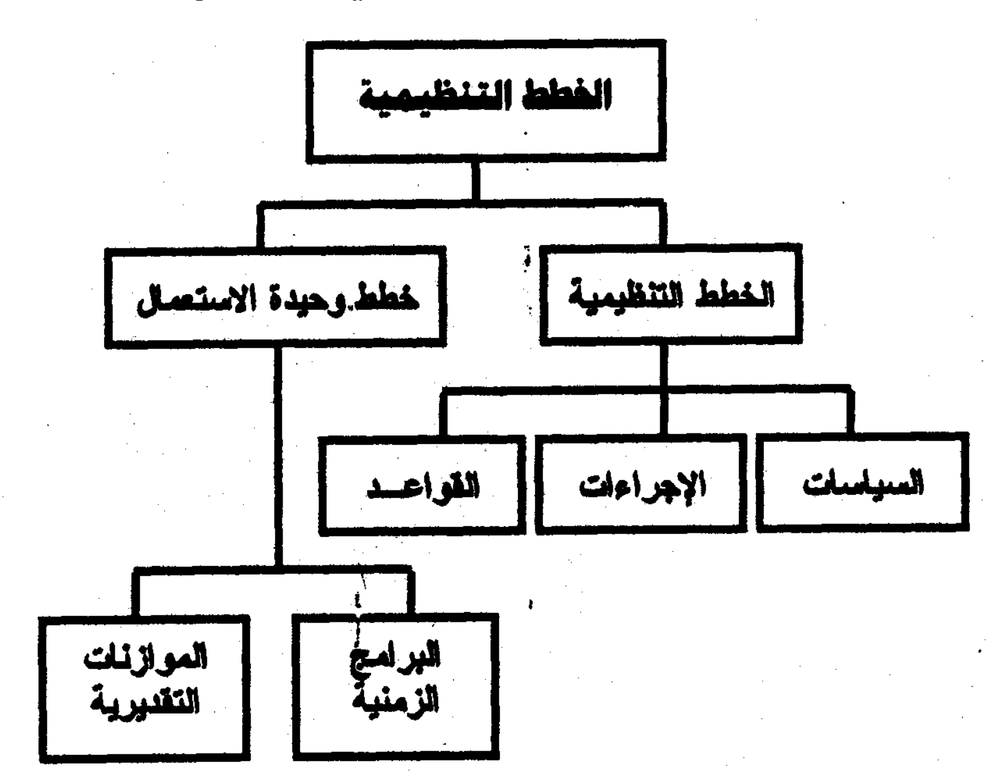
أـ خطط متكررة الاستعمال " ثابتة ":

وهذه الخطط يتكرر استعمالها لأنها تركز على ظروف تنظيمية يتكرر حدوثها.

بـ خطط وحيدة الاستعمال "غير متكررة ":

وهذه الخطط تستعمل مرة واحدة فقط أو عدة مرات وذلك نظراً لكونها تصلح لتنفيذ مسار معين لا يتوقع تكراره فى المستقبل.
هذا ويوضح الشكل التالى التقسيمات المختلفة للخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال.

شكل رقم (١٣)
أنواع الخطط المتكررة والخطط وحيدة الاستعمال



التخطيط والاستراتيجية الفندقية:

للاستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين فى الشئون الاستراتيجية وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذى يتم قبوله لها:

- فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الاستراتيجية على أنها خطة أو سبيل للعمل[1].
- **ويعرف كلاً من *Steiner* ، *Miner*:**

الاستراتيجية على أنها "تمثل مفهوماً مركزاً وفريداً للإدارة الاستراتيجية وهى تشير إلى صياغة رسالة الفندق الأساسية والأغراض والغايات والسياسات وبرامج العمل اللازمة للإنجاز والطرق المناسبة لضمان التنفيذ الناجح[2]".

- **ويعرف *Mintzberg*:**

الاستراتيجية على أنها عبارة عن: "خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهى حيلة أو خدعة تتمثل فى مناورة للالتفاف حول المنافسين وهى نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك للوصول إلى مركز مستقر فى البيئة".

- **ويعرف *Porter*:**

الاستراتيجية على أنها "بناء دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع فى الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون[3]".

---

(١) د. فلاح حسن الحسيني– الإدارة الاستراتيجية – دار وائل للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٠ صـ ١٣

(2) Stoner, James A, and R.E ward Freeman "**Management**", New Jersy, Prentice Hall 1989 P15.

(3)Porter M., "**Competitive Advantage Free Press**", New York 1985, P.19.

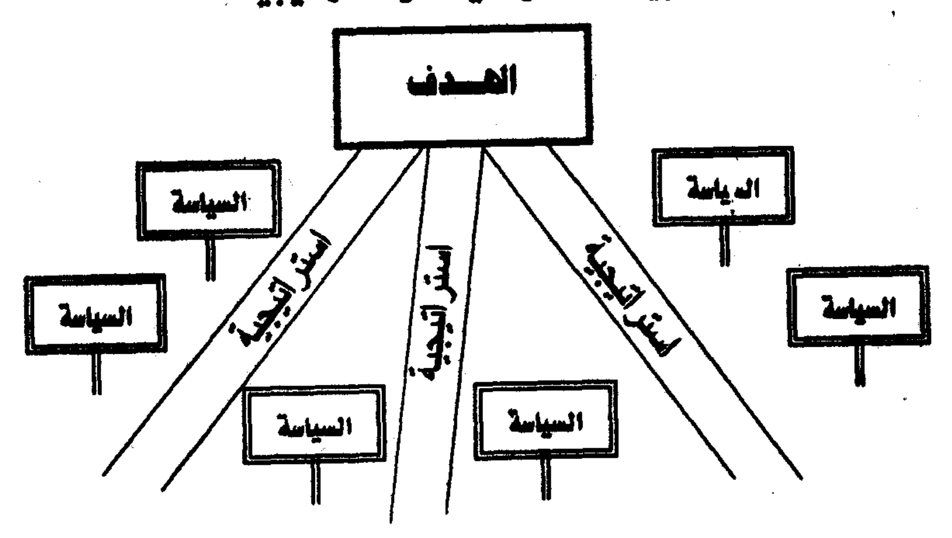
▪ **ويعرف Byars:**

الاستراتيجية على أنها "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل".

خلاصة القول فإنه يمكننا النظر إلى الاستراتيجية على أنها **"مجموعة الطرق الموصلة إلى أهداف المنظمة فإذا كانت الأهداف هي ما نسعى للوصول إليه والسياسات هي ذلك المرشد الموصل إلى الأهداف فإن الاستراتيجيات تصف لنا طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المنظمة"** ويمكن إيضاح ما سبق ذكره من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (١٤)

الفرق بين الهدف والسياسة والاستراتيجية



أدوات التخطيط الفندقى

[١]- الأهـــــداف:

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة فى الدراسات والممارسات الإدارية والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض لموضوع الأهداف.

مفهوم الهدف:

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معانى الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتى تتمثل فى:

أ- الأغراض:

هى الجانب السلوكى فى الهدف وهى تتعلق بالأشياء الرئيسية التى يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغيير لفترة طويلة وهى ترتبط بالمسائل الشخصية.

ب- الغـايات:

هى أهداف قصيرة المدى.

جـ- القـــيم:

هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد.

د- النهـايات:

هى جميع الأهداف التى يسعى أى جهد إنسانى لبلوغها.

هـ- المعـــيار:

هو التعبير عن الهدف فى صورة كمية.

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتى تتطلب بشكل أساسى ما يلى:

أ- البدء بتحقيق الهدف العام.

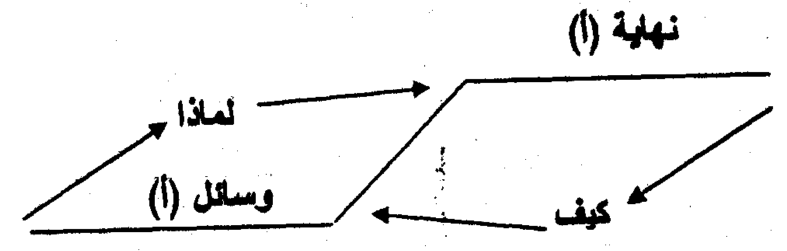
ب- اكتشاف مجموعة من الوسائل التى يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

ج- اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعى جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه.

وتظهر سلسلة الوسائل والنهايات أن الوسائل تعمل فى أدنى مستوى فتصل إلى النهايات فى أعلى مستوى على النحو الذى يظهره الشكل التالى[1]:

شكل رقم (١٥)

العلاقة بين الوسائل والنهايات



وأبسط شكل للعلاقة بين الوسائل والنهايات يتحقق إذا كان من الممكن أن تستخدم الوسائل (أ) للوصول إلى النهاية (أ) مباشرة ولكن فى معظم الأحوال نجد أن .. الوسائل (أ) تصبح بذاتها نهاية فرعية وهكذا على النحو الذى يظهره الشكل التالى:

شكل رقم (١٦)

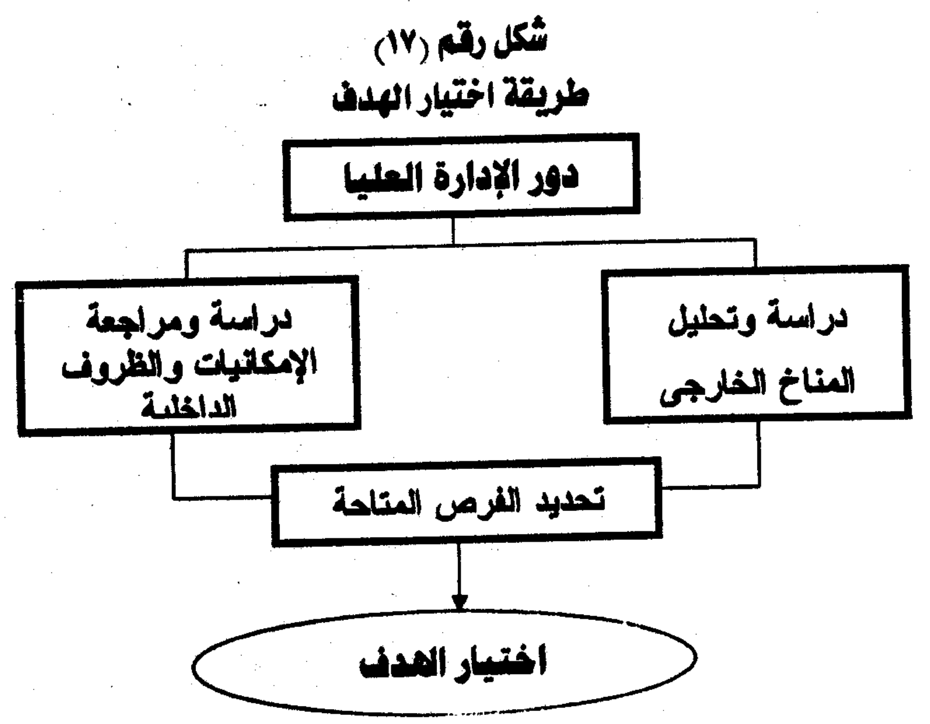
سلسلة المستويات المتعددة للعلاقة بين الوسائل والنهايات

نهاية (أ)
وسائل (أ)
نهاية (ب)
وسائل (ب)
نهاية (ج)
وسائل (ج)
نهاية (د)
إلخ

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعى لأهمية وضع أهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التى يمكن بها تحقيق هذه

الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالمؤثرات التى تشكل أهداف المنظمة هذا ويظهر الشكل التالى العملية التى يتم بها اختيار الهدف.

شكل رقم (١٧)
طريقة اختيار الهدف



مجالات الأهداف:

يقصد بمجالات الأهداف: أنواع الأهداف أى أن مجال الهدف هو نوع الهدف وتتمثل هذه الأنواع فيما يلى:

١ـ الهدف الرئيسى:

هو ذلك الهدف الذي يتحكم ويسيطر على باقى أهداف الفندق وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع ويعتبر ذلك الهدف هو أول الأهداف التى يتم وضعها عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف **وتتمثل الأهداف الرئيسية للفنادق فيما يلى:**

١- نصيب محدد من السوق.

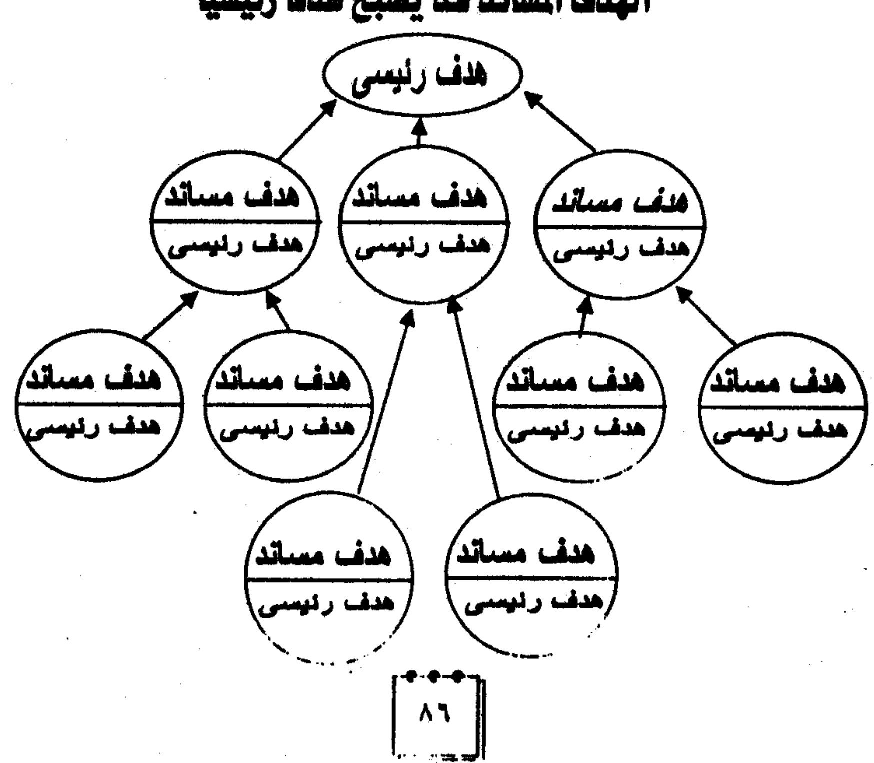
الابتكار والتجديد.

٣- ربحية متزايدة.
٤- أداء متطور للعاملين.
٥- موارد مادية وبشرية متوافرة.
٦- مستوى متطور منن الخدمات المقدمة للعاملين والعملاء.
٧- التزام بالمسئولية الاجتماعية.
٩- القوة التنافسية.
١٠- النمو والقيادة فى الصناعة الفندقية.
١١- إرضاء النزيل.

٢ـ الأهداف المساندة:

هى مجموعة من الأهداف الفرعية تساهم فى الوصول إلى الهدف الرئيسى وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً **تكون ما يعرف باسم الخطة** مع ملاحظة أن كل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسى لهدف مساند آخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (١٨)
الهدف المساند قد يصبح هدفاً رئيسياً



فمثلاً حتى يكون الهدف الرئيسى تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد عن العام الماضى بنسبة ١٠٠%.

يكون الهدف المساند (١):

- عقد اجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.

هدف مساند (٢):

- إعداد برنامج تدريبى لرجال البيع.

هدف مساند (٣):

- إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع المهرة.

٣- الهدف الاستراتيجي:

وهو هدف **يوضع بواسطة الإدارة العليا** ويركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمنى له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى **ويمثل البقاء والاستمرار هدف استراتيجى لأى منظمة.**

٤- الهدف التشغيلى:

وهو هدف يوضع **بمعرفة الإدارة الوسطى** ويكون فى ضوء الأهداف الاستراتيجية ويقع مداه الزمنى بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات وهو متسوط الأجل **وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلى لأى فندق هذا مع ملاحظة ضرورة تحويل تلك الأهداف إلى خطط تشغيلية** تركز على كيفية إنجاز تلك الأهداف وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول[1].

(١) د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم-أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجى-مرجع سبق ذكره صـ١٧٠

جدول رقم (٤)
تحويل الأهداف إلى خطط تشغيلية محددة

الهدف	الخطط التشغيلية Action Plans	الميعاد	الشخص المسئول
زيادة مبيعات الشراب بنسبة ١٢٪ خلال شهر ديسمبر القادم.	١. إعداد قائمة بالشركات والمؤسسات الأخرى الموجودة بالمنطقة من واقع سجلات الغرفة التجارية.	١ يونية	مدير المبيعات
	٢. إعداد ملف للمناسبات الخاصة بأنشطة الأعمال بالاستعانة بالصحف المحلية.	منتصف يونية	مدير الطعام
	٣. رصد مكافأة لأى عامل يحصل على طلب لزيادة مبيعات الطعام والشراب.	١ يولية	مساعد مدير الطعام
	٤. التعاون مع رجال العلاقات العامة لترويج الفندق كمكان لقضاء أجازة الشتاء.	١ سبتمبر	مدير الطعام

٥ـ الهدف التكتيكي:

وهو يوضع بمعرفة الإدارة التنفيذية فى ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمنى بين شهر وأقل من سنة وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع المنتج الذى يحقق أعلى ربحية ممكنة من الهدف التكتيكى لأى منظمة.

٦ـ الهدف التعادلى:

وهو ذلك الهدف الذى يمكن المنظمة من التأقلم مع الظروف بشكل يضمن لها الاستقرار والبقاء.

٧ـ الهدف التحسيني:

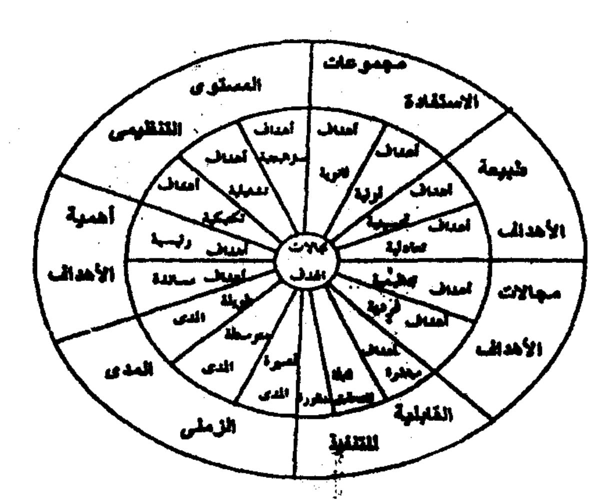
وهو ذلك الهدف الذى يتضمن رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة عن طريق تحسين أداء العمليات المختلفة بطريقة أكفأ.

ويوضح الشكلين التاليين الأنواع المختلفة للأهداف وذلك حسب التقسيمات المختلفة لها مع مراعاة أن **هذه التقسيمات لا تضع حدوداً فاصلة بين الأهداف.**

شكل رقم (١٩)

الهدف والمستويات الإدارية

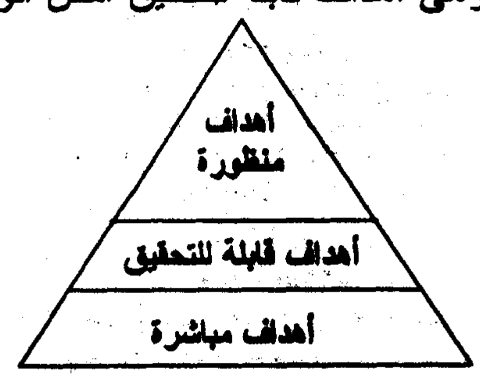
شكل رقم (٢٠)
التقسيمات المختلفة للأهداف



خصائص الأهداف[١]:

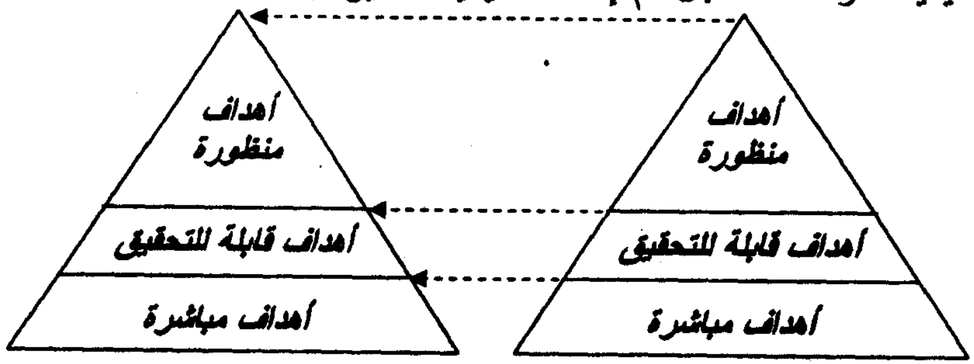
١- خصائص التدرج الهرمى:

تتدرج الأهداف من أهداف منظورة تمثل نهايات يتجه نحوها الفندق وهى بمثابة الإنجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للفندق ثم أهداف قابلة للتحقيق وهى التى يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها ثم أهداف مبٰشرة وهى أهداف قابلة للتحقيق أمكن الوصول إليها.

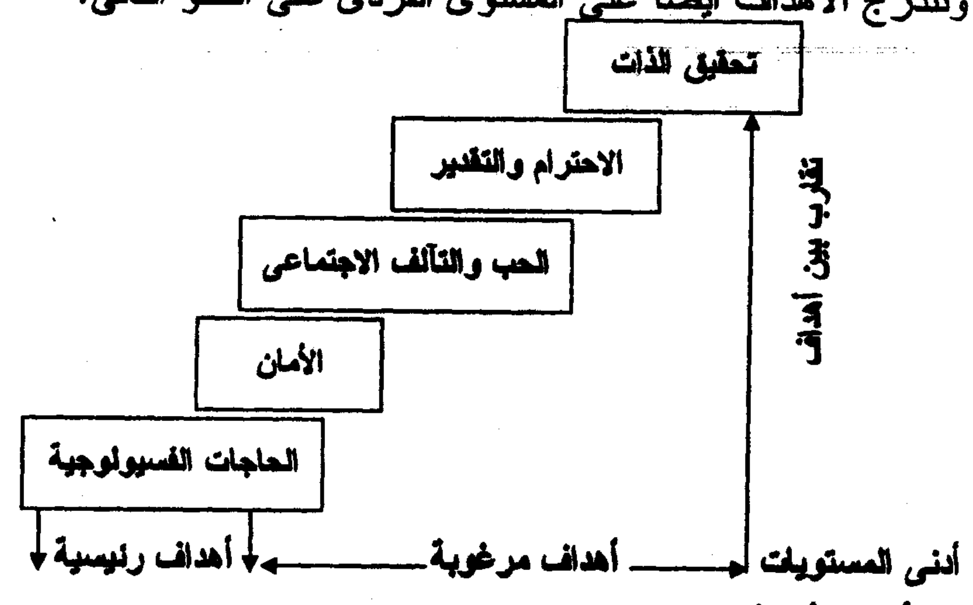


(١) د. حامد أحمد رمضان بدر–إدارة المنظمات–اتجاه شرطى–دار النهضة العربية–القاهرة ١٩٩٤ صـ ٩٠

كما وتتدرج الأهداف من أهداف استراتيجية طويلة الأجل إلى أهداف تنفيذية متوسطة الأجل ثم إعداد تكتيكية قصيرة الأجل.



وتتدرج الأهداف أيضاً على المستوى الفردى على النحو التالى:

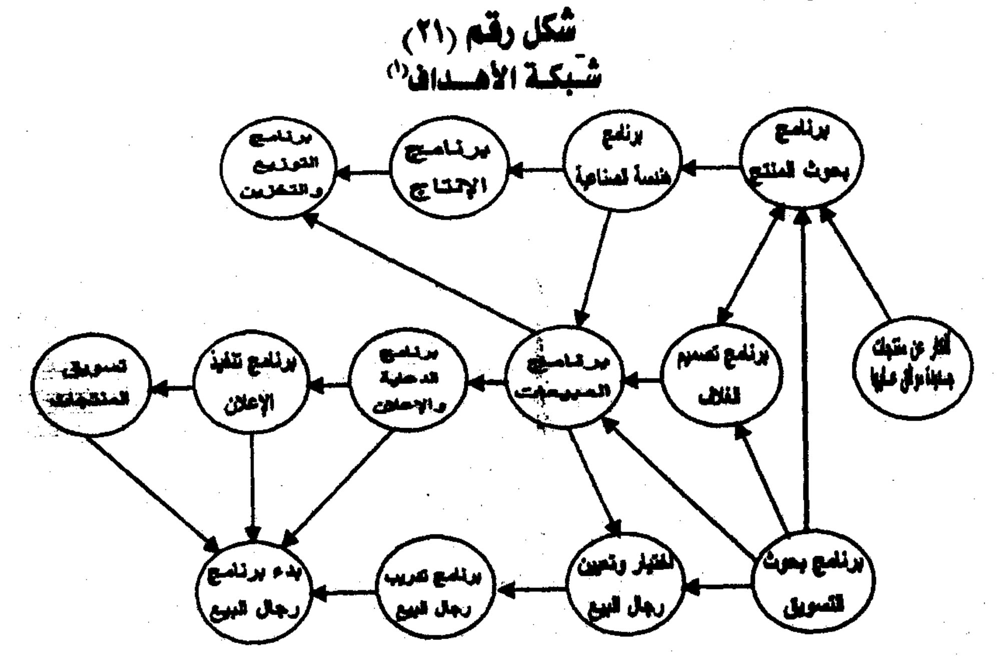


٢ـ تشابك الأهداف:

إن تحقيق الأهداف لا يتم على شكل خط مستقيم بل يأخذ شكل شبكة تتصل حلقاتها بعضها ببعض مع مراعاة أن أهداف الوحدات الإدارية مكملة لبعضها وليست متناقضة لأن المنظمة لا يمكن أن تعمل بكفاءة فى ظل وجود أهداف متناقضة.

وتتضح علاقات الأهداف بعضها ببعض من الشكل التالى حيث يظهر السهم كيف أن تحقيق أهداف البرامج المختلفة يتوقف على تحقيق أهداف برامج أخرى فى نفس المستوى أو مستوى أعلى أو أدنى من المستويات الإدارية.

شكل رقم (٢١)
شبكة الأهداف[١]

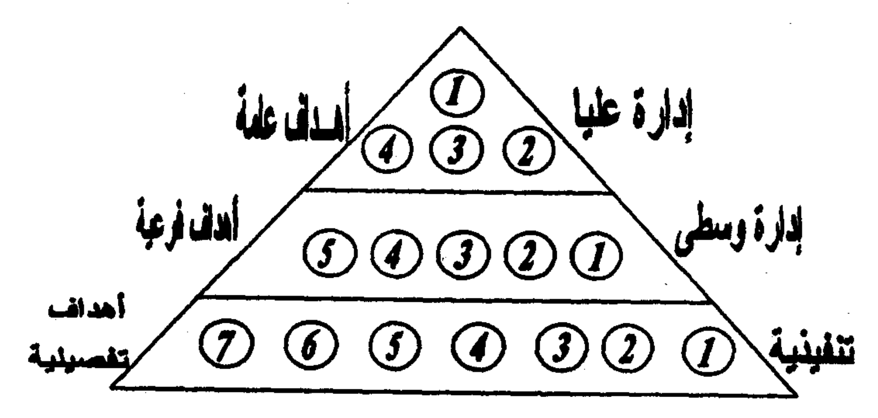


٢ـ تعدد الأهداف:

إن تحديد الأهداف العامة للفندق لا يعنى تحديد هدف واحد ولكن يتم تحديد عدد من الأهداف لكل مستوى إدارى يتراوح ما بين خمسة إلى عشرة أهداف فى المتوسط ويفضل بصفة عامة ألا تزداد عدد الأهداف عن عشرة أهداف هذا ويلاحظ أن الدعامة الرئيسية لفكرة الإدارة بالأهداف هى اعتمادها على مجموعة من الأهداف وليست هدفاً واحداً غير أن عدد هذه الأهداف يتدرج حسب كل مستوى على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

(١) المرجع السابق صـ ١٤٥.

شكل رقم (٢٢)
تعدد الأهداف حسب المستويات الإدارية



٤- الدفع المتبادل للأهداف:

يجب أن يؤدى تحقيق أهداف المنظمة إلى تحقيق أهداف العاملين بها ومن ثم يؤدى تحقيق أهداف العاملين إلى حفزهم لعمل شئ مقابل ذلك وهو تحقيق أهداف المنظمة وهكذا تستمر عملية الدفع والأمر يحتاج هنا إلى أن يتبع القادة أساليب متنوعة تهدف إلى إنارة الطريق أمام المرؤوسين لتحقيق أهدافهم وجعل الوصول إليها أمراً سهلاً. مثل تحديد المهام والأدوار المطلوبة من كل فرد بوضوح وإزالة أى عقبات قد تمنعه من أن يعمل بكفاءة.

٥- استبدال الأهداف:

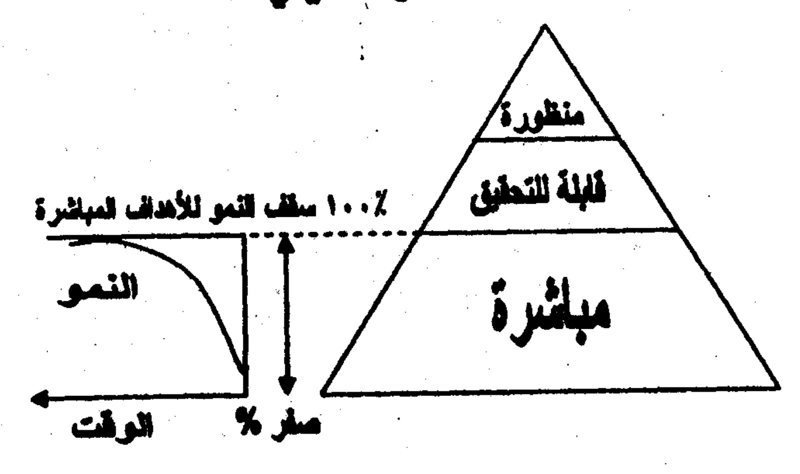
ونقصد به أنه فى الظروف الغير عادية **تستطيع المنظمة أن تضع أهداف أخرى تمكنها من مواجهة هذه الأمور الطارئة** ولكن ينبغى أن يكون ذلك لفترات محدودة وإلا عدلت أهداف المنظمة الطويلة والقصيرة الأجل مع مراعاة ضرورة قيام **الإدارة بمعالجة التناقضات التى قد تنشأ عن الأهداف الجديدة المستبدلة.**

٦ـ النمو التنظيمى للأهداف[١]:

ويقصد بالنمو التنظيمى للأهداف التحرك نحو هدف معين وهو بذلك يختلف عن التنمية التنظيمية والتى تعنى عملية تجميع جديدة لصياغة أهداف قابلة للتنفيذ ولكنهما (أى النمو والتنمية) ظاهرتان مرتبطتان فالتنمية تخلق الطاقة لنمو جديد وما أن يصل النمو إلى منتهاه فى ظل المرحلة الحالية للتنمية تحدث الضغوط تجاه التنمية وتؤدى إلى الابتكارات الجديدة إلى مراحل أعلى من التنمية وإمكانيات نمو جديدة ... غير أن كل تنمية لها سقف للنمو وكلما اقتربنا من هذا السقف يكون تحقيق دفعات من النمو أكثر صعوبة.

وتستطيع المنظمة تحقيق حياة طويلة عن طريق تنمية أهداف جديدة بدلاً من مجرد محاولة تحقيق المزيد من الكفاءة على ضوء الأهداف القديمة ويتحقق ذلك متى سمح وقت إنجاز التدرج الهرمى المنظمة بتحقيق التنمية بدلاً من التقيد بسقف النمو كما هو موضح بالشكل التالى:

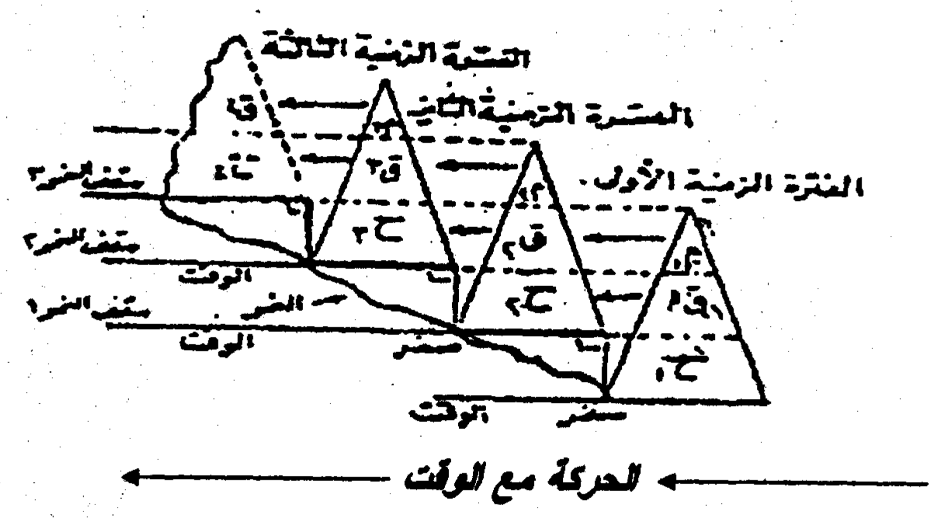
شكل رقم (٢٣)
النمو التنظيمي للأهداف



(١) د. شوقى حسين عبد الله – أصول الإدارة – مرجع سبق ذكره صـ٧٦.

شكل رقم (٢٤)

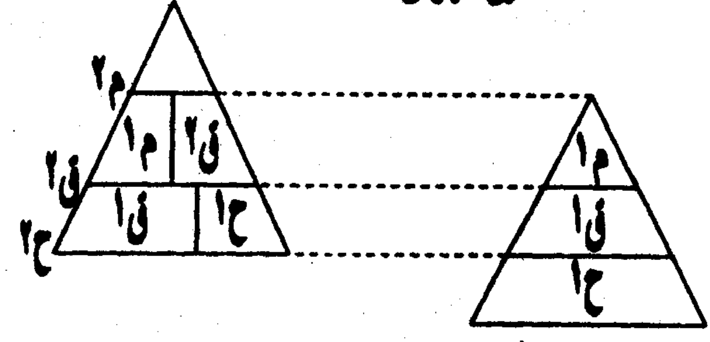
العملية الديناميكية لإنجاز الأهداف



وعندما تتحرك الأهداف الخاصة بالتدرج الهرمى إلى أسفل بمعنى أن الأهداف المنظورة تصبح قابلة للتحقيق – والقابلة للتحقيق تصبح مباشرة – فإن الأهداف عند أى مستوى بعد هذا التحرك قد تشتمل على الجديد والحالى والقديم وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (٢٥)

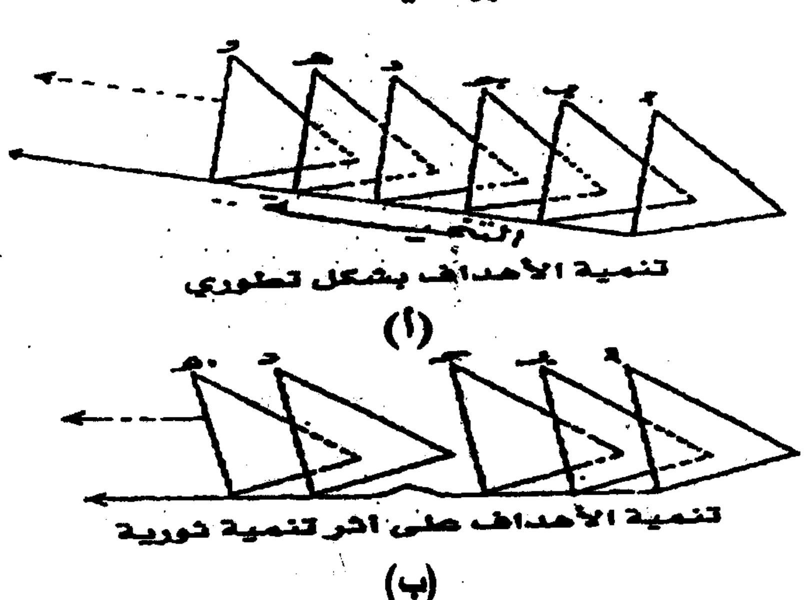
التدرج الهرمى للأهداف



ومع تحرك المنظمة نحو أهدافها تكون عملية تحديد الأهداف عملية تطويرية أما أن تتم فى شكل مراحل منفصلة ومميزة بين الفترة الزمنية الأولى إلى الثانية فالثالثة ... إلخ أو قد يتم التحرك بسرعة نتيجة ابتكار رئيسى وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (٢٦)

طرق تنمية الأهداف



أهمية تحديد الأهداف:

يتم تحديد الأهداف نظراً لما يلى[1]:

١- لأنه فى حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

(1) Kahalas, Harvey, "**Planning Types and Approaches**, A necessary Function, Managerial Planning, May- June 1980 PP. 5-6.

٢- إن التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعاً هى الرابحة.

٣- لأن التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر التصاقاً بها فى الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

٤- لأن التركيز على الأنشطة فى وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

٥- لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها أفقياً ورأسياً هو نقطة الانطلاق فى عملية الإدارة بالأهداف.

٦- لأن المسئول صاحب الكلمة فى حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أى قرار وبالتالى سيخضع لرأى الأغلبية والتى قد تحكمها انطباعات عامة.

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف الفندقية[1]

١- المؤثرات البيئية الخارجية:

فالقوى المهنية فى البيئة التى تحيط بالفندق تمثل أحد العناصر الهامة التى لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

٢- الموارد المتاحة للفندق:

فالفنادق الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها وتحديدها للأهداف بالمقارنة مع الفنادق صغيرة الحجم.

(1) Jerome, J.V, James R. Abbey, "**The Art and Science of Hospitality Industry**", Michigan Association 1988 PP 17-19.

٣ـ العلاقات المتبادلة:

بين أصحاب النفوذ وحائزى السلطة والعاملين داخل الفندق ذاته تؤثر إلى حد كبير فى تحديد الأهداف فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على المنظمة عن طريق الرقابة على الأفراد وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التى ينبغى أن تسود العمل كما أن طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا وأصحاب المنظمة والعاملين بها لها تأثيرها على قدرة الإدارة علي وضع ورسم أهداف عليا طموحة وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعى السياسة الاستراتيجية أنفسهم – فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

٤ـ مجموعة القيم والاتجاهات:

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردئ وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب وكلما تأصلت هذه القيم فى المشروع كلما كانت أكثر قدرة على استقطاب وجذب المديرين الذين يتحلون بمثل هذه القيم.

صياغة الأهداف:

١ـ الأسلوب التقليدى فى وضع الأهداف:

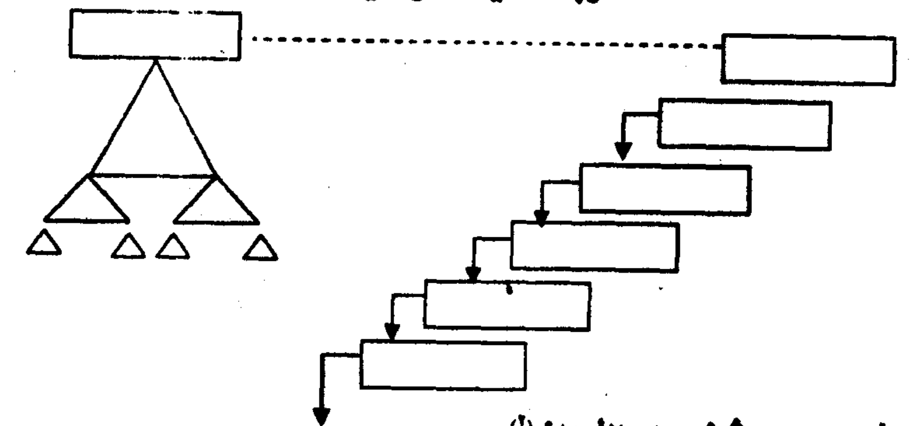
١- تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.
٢- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.
٣- يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك فى ضوء الأهداف الاستراتيجية.
٤- تبدأ الإدارات التنفيذية فى تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل.

٥- فى ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.

٦- ويستمر وضع الأهداف فى الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف المنظمة ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى(١):

شكل رقم (٢٧)

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف



٢- الأسلوب الحديث فى وضع الأهداف(٢):

يتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

١- يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحى المتوقع منهم أن يقوموا بها.

٢- لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى حياتهم الحاضرة والمستقبلية.

٣- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبى أو الإيجابى فى أعمالهم.

(١) د. حامد رمضان - إدارة المنظمات - مرجع سبق ذكره صـ١٤٩.

(٢) د. سيد الهوارى - الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - مكتبة عين شمس ١٩٧٦ صـ٢١.

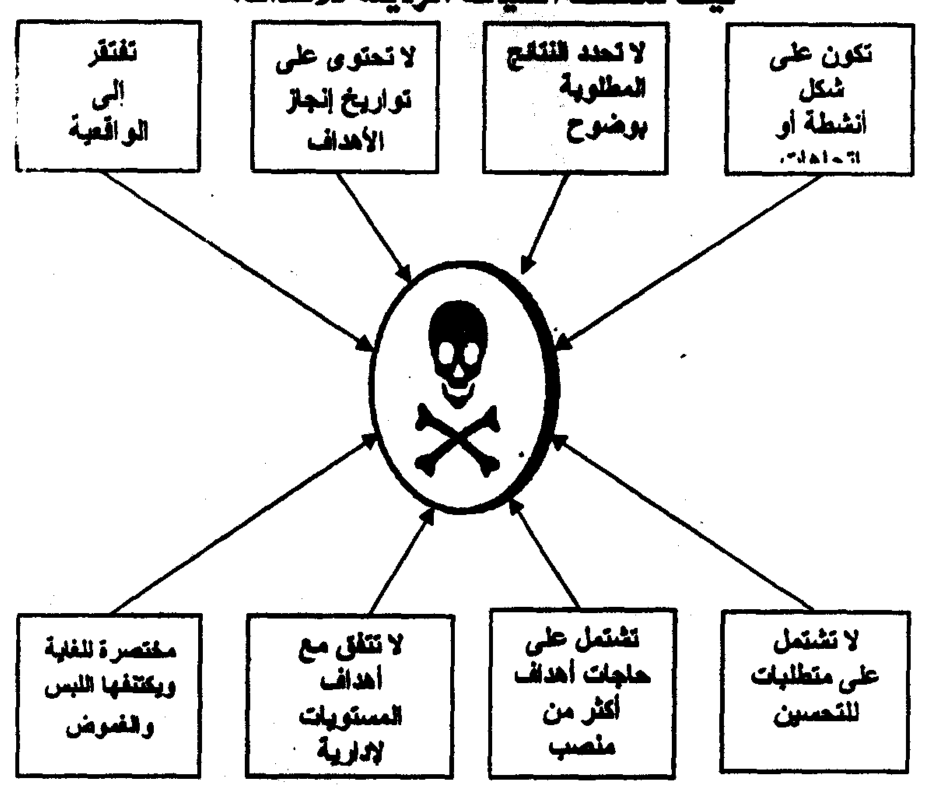
٤- أن الإدارة بالأهداف هى المجال الوحيد الذى يسمح بتحقيق قــوة ذاتية للفرد وفى نفس الوقت يعطى توجيهاً بوحدة الرؤية الشــاملة كما يساهم فى تنمية روح الفريق وينسق أهداف الفرد فى أهــداف عامة مشتركة.

٥- أن الإدارة بالأهداف ينبغى أن تعمل على إعادة صياغة بطاقات توصف المناصب بحيث تتحول من التركيز على الأنشطة إلى التركيز على النتائج المتوقعة.

٦- أن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً.

هذا وفى نهاية هذا العرض نقدم فيما يلى شكلاً توضيحياً للكيفية التى يتم بها اكتشاف الأهداف الرئيسية:

شكل رقم (٢٨)
كيف تكتشف الصياغة الرديئة للأهداف؟



كما نقدم فيما يلى قائمة بمجموعة الأهداف الخاصة بالفندق[1]:

١ـ أهداف أصحاب الفنادق :ـ

وتتمثل هذه الأهداف فـــى:

أ- تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر فى الفندق.

ب- بقاء ونمو الفندق.

ج- رفع كفاءة الإدارة التنظيمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية للفندق.

د- الحفاظ على الصورة الذهنية الجيدة للفندق لدى كافة الأطراف ذات الصلة به.

---

(١) د. محمد أمين السيد على- **إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية**- مرجع سبق ذكره صـ ٩٩ - ١٠١

هـ- تأمين الولاء الدائم لأفراد التنظيم تجاه الفندق.

٢ـ أهداف العملاء:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

أ- ضمان توفير الخدمات بالأسعار التي تتناسب مع قدراتهم الشرائية وبشكل مستمر.

ب- الاستمرار بتقديم الخدمات بالجودة العالية مقارنة بالخدمات التي تقدمها الفنادق المنافسة.

٣ـ أهداف العاملين:

أ- الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم واستمرارهم في العمل على مبدأ تخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل في الفندق.

ب- توفير وتأمين كافة الضمانات الاجتماعية والاستشفائية للفرد العامل في الفندق.

ج- تحقيق مبدأ العدالة في الأجور بحيث تتناسب مع سلطة ومسئولية كل فرد عامل في الفندق.

د- تحقيق إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لأفراد التنظيم الفندقي وأن يترجم نظام الحوافز هذا التوجه.

٤ـ أهداف الموردين:

الموردون عبارة عن جماعات مختلفة تمد الفندق بالمواد ، والأموال والموارد البشرية. ولكثير من هذه الجماعات أهمية كبرى للفندق فالموردين ينظرون إلى الفندق كمصدر لإيراداتهم وبالتالي فإنهم في حال من المنافسة مع الموردين الآخرين لتأمين استمرارية هذا المصدر والفندق بدوره يسعى إلى تنويع موارده المختلفة مع أكثر من مورد وذلك لضرورة تأمين موارده بعيداً عن مخاطر التركيز على مورد واحد أو اثنين وفي إطار هذه المعادلة يقع على عاتق الفندق مهمة تحقيق أهداف مورديه لضمان استمراريته في تقديم الخدمات والسلع للضيوف.

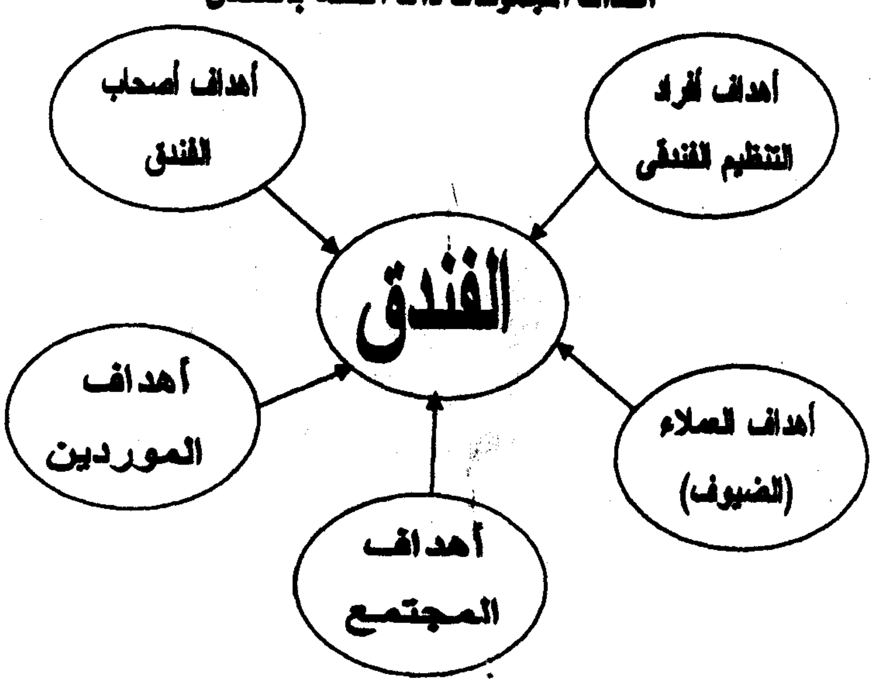
هـ أهـداف المجتمع:

إن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية يتوقف على عوامل متعددة منها مساهمة الفنادق على اختلاف أنواعها وأشكالها في حسن استخدام واستغلال الموارد الاقتصادية – المادية والإنسانية – المتاحة في المجتمع. إن مساهمة الفنادق في زيادة الدخل القومي كهدف اقتصادي سيعكس بالتبعية زيادة في مستوى رخاء ورفاهية المواطنين وتحقيقاً للعدالة في توزيع الثروات والدخول الفردية. تجاه هذا الواقع ينبغي على الفنادق السعي المستمر نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

هذا ويوضح الشكل التالي أهداف الأطراف أو المجموعات ذات الصلة بالفندق.

شكل رقم (٢٩)

أهداف المجموعات ذات الصلة بالفندق



[٢]- السياسات:

في الواقع إن حق القيام بوضع وصياغة السياسة العامة للفندق يقتصر فقط على مالكه أو مالكيه. فالمدير العام للفندق لم يفوض بالسلطة الكافية التى تمكنه من وضع وصياغة السياسة العامة للفندق كمرشد لإنجاز العمليات فيه على الرغم مسئوليته عن إدارة الفندق وتوجيه النشاطات الفرعية فيه باتجاه الهدف الأساسى له وتحمله المسئولية اتجاه فشل الفندق مالياً أمام مالكه أو مالكيه.

وتشير الدراسات المتخصصة إلى أن **مالكى الفنادق أو السلاسل الفندقية الصغيرة يفوضون حق القيام بوضع وصياغة السياسة العامة للفنادق أو السلاسل الفندقية الصغيرة التى يملكونها إلى المدراء العامين. أما فى السلاسل الفندقية الضخمة فالإدارة المركزية لكل منها تقوم بوضع وصياغة السياسة الإدارية العامة لفنادقها** شريطة تشابه العمليات فيها ثم تكلف المدير التنفيذى لكل فندق من فنادقها العمل بموجبها والتقيد بها.

غير أن الواقع التطبيقى يؤكد عدم تشابه العمليات فى مختلف فنادق السلسلة الواحدة فى أغلب الأحوال فضلاً عن أن القوانين الإقليمية والمحلية والزبائن ونقابات العمال ومدى توفر الأيدى العاملة المؤهلة وحتى الاعتبارات البيئية وغيرها ربما تفرض على المدير التنفيذى لكل فندق من فنادق السلسلة الواحدة القيام بإجراء تعديلات على السياسة العامة وأحياناً النقض التام لها. علماً بأن اتخاذ القرارات المتعلقة بتعديل السياسة العامة للسلسلة الفندقية أو النقض الجزئى أو التام لها يتم عادةً من قبل المدير العام للسلسلة الفندقية بالتعاون مع المدراء التنفيذين لفنادق السلسلة.

مفهوم السياسات:

هناك تعاريف متعددة لكلمة سياسة تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعاريف فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة

ومسارات الهياكل الإدارية ولعل أكثر الأخطاء شيوعاً في محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتاجاً لعمليات اتخاذ القرارات أي باعتبارها متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً.

هذا ومن بين التعاريف التي أعطيت للسياسة ما يلي:

- السياسة هي "التعبير الصريح أو الضمني عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي[1]".
- السياسة هي عبارة عن "خطط .. جمل عامة .. مفاهيم ترشد وتضبط تفكير المرؤوسين في المشروع أو في أحد أقسامه[2]".
- السياسة هي عبارة عن "مبدأ مرشد سبق إقراره مبني على الأهداف – وهو الذي يحكم أعمال المشروع ويمكن من استنباط التعليمات الأساسية للتصرف[3]".
- السياسة هي "مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهي في هذا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المسائل المماثلة[4]".
- السياسة هي "دليل عام شفوي أو مكتوب أو معروف ضمنياً يتم بمقتضاه وضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه الذي يجب اتباعه في العمل الإداري[5]".

---

1) د. عمرو غنايم وآخرون – تنظيم وإدارة الأعمال – بيروت – دار النهضة العربية ١٩٨٢ صـ٣٣٢.
2) د. سيد الهواري – الإدارة الأصول والأسس العلمية – مكتبة عين شمس القاهرة – ١٩٨٧ صـ ٦٠.
3) مصطفى نجيب شاويش – الإدارة الحديثة – دار الفرقان – عمان ١٩٩٣ صـ٣٢٤.
4) هارولد كونتز وآخرون – مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف – ترجمة بشر العريضي ومحمود فتحي عمر – غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ صـ ١٢٠.
5) د. صديق عفيفي وآخرون – الإدارة في مشروعات الأعمال – الطبعة الخامسة – الرياضي ١٩٩٥صـ ١٤٣.

وخلاصة القول أن السياسة فى جوهرها لا تزيد عن كونها "مجموعة من القواعد العامة التى تحكم استخدام مصادر المنشأة فى الوصول إلى أهدافها" وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيماً ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هى التى تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات.

بعض المفاهيم المرتبطة بالسياسات:

أ- التعليمات:

هى مجموعة من القواعد الجامدة التى يلزم تطبيقها حرفياً.

ب- السياسات:

هى مجموعة من القواعد العامة توضح فقط إطار التصرف.

ج- التوجيهات:

هي سياسة شفوية غير مكتوبة.

د- التوصيات:

أسلوب لشرح بعض بنود السياسة.

هـ- المنشورات:

هى أسلوب يستخدم لسد الثغرات الموجودة بالسياسة.

و- التقارير:

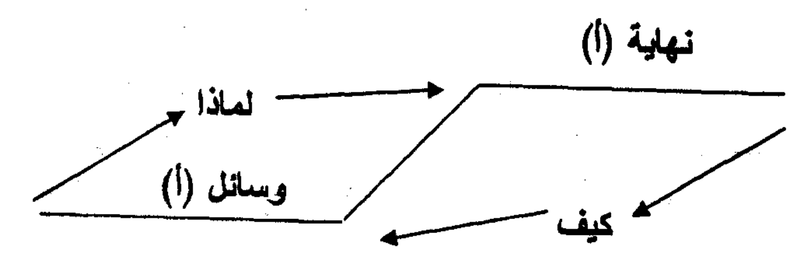
هى أسلوب يستخدم فى الشرح المفصل لكل بند من بنود السياسة.

خصائص السياسات[1]:

١- السياسات دليل عملى لاتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسات الموضوعة.

(١): محمد منصور وآخرون – وظائف الإدارة – مرجع سبق ذكره صـ٧٣.

٢- تستمد السياسات أساساً من الأهداف حتى يمكن القول:
أن نقطة البدء لتكوين السياسات هى الأهداف .. حيث يتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع .. فمثلاً إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية .. فلبناء السياسة علينا أن نتبع سلسلة من الوسائل والنهايات.
فمثلاً بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات ..



حيث نتساءل ..
كيف نزيد من الربحية ..؟
فتكون الإجابة ..
نزيد من الربحية عن طريق زيادة الإنتاجية ..
فيكون السؤال ..
ولماذا نزيد الإنتاجية ..؟
فتكون الإجابة ..
نزيد من الإنتاجية حتى نضمن بقاء المنظمة ..
فتكون السياسة ..

> **أن ضمان بقاء المنظمة يستوجب .. زيادة الإنتاجية**

٣- لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالاً للتفسير والمبادرة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها فتتناول الأمور الأساسية كى يبقى هناك مجالاً للاجتهاد وهذا هو ما يعرف بالمرونة فى السياسات.

أهميـــة الســـياســـة:

تستمد السياسة أهميتها باعتبارها أداة تحقق ما يلى:

١- تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا.

٢- الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الاستقلال والميل إلى التعاون الكامل

٣- ارتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية.

٤- سهولة اتخاذ القرارات وبناء الخطط.

٥- إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية.

٦- تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعى المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة.

٧- تقلل السياسات من الشك والتردد الذى قد يصيب المتعاملين مع المنظمة.

٨- تيسر وتسهل فهم أهداف المنظمة لأنها ملموسة أكثر من الأهداف(١)

الشروط الواجب توافرها فى السياسة(٢):

يشترط فى السياسة الفعالة ما يلى:

١- أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها.

٢- أن تكون قابلة للتطبيق وواقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها وتطويرها.

٣- أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر.

٤- أن تتصف بالثبات والاستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود.

٥- أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من يعملون وفقاً لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها.

(1) Harold Koontz, and Heinz Weihrich , Management, Ninth Edition (New York: Mc Gra W-Hill Book Company 1988) P. 64.

(٢) د. محمود عساف – أصول الإدارة – دار الناشر العربى – القاهرة بدون سنة نشر صـ٢٤٥

٦- أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع احتياجات البيئة التي تعمل فيها المنظمة وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال والعملاء ... .

أهداف السياسات:

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هي:

١- توضيح الهدف المحدد للمشروع.
٢- وضع أساس التخطيط في المستقبل.
٣- ربط وحدات المشروع ببعضها البعض.
٤- خلق الثقة في المشروع.
٥- ضمان بقاء المشروع واستمراره في العمل.
٦- تحقيق الكفاية في أعمال المشروع.

مراحل بناء السياسات:

١ـ مرحلة التكوين:

١- جمع المعلومات:	٢- جمع المعلومات	٣- مناقشة السياسات	٤- تحديد وصياغة الأهداف
- عن الأهداف العامة للمنظمة في الأجلين الطويل والقصير - وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المنظمة.	المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات والعلاقة بين تلك الأهداف والأهداف العامة للمنظمة.	المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم.	النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة.

(١) د. محمد ماهر عيسى – أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة – مكتبة عين شمس غير مبين سنة النشر صـ٣٩٠.

٢ـ مرحلة الاختيار في ضـوء المعايير التالية:

معيار التكلفة	معيار العائد المتوقع	درجة المرونة الواجب توافرها في السياسة .	درجة الملاءمة مع الظروف البيئية الاجتماعية والثقافية السياسية الاقتصادية	درجة رضاء الأفراد المنفذين عن السياسات المقترحة

٣ـ مرحلة التنفيذ:

(أ)	(ب)
إصدار السياسة بقرار يضفي عليها الشرعية التنظيمية وخاصية الالتزام.	إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها.

هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليس أمراً سهلاً وذلك للأسباب التالية[1]:

١- التداخل والتعدد في أنشطة المنظمة.

٢- درجة الوفرة أو الندرة في رأس المال.

٣- الضغوط الخارجية التي تتمثل في سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الاقتصادية.

٤- تعارض مصالح أطراف التعامل الداخلي (العمال - الإدارة) والخارجي (العملاء والموردين) مع المنظمة.

(1)Korman A.K. Organizational Behaviour, Englewood, Cliffs N.J. 1980 P. 22.

أنواع السياسات:

أ- التقسيم حسب المستوى الإدارى:

▪ السياسات الأساسية (الاستراتيجى):

وهى السياسات التى توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك وتكون مدونة فى نظام التأسيس ومداها الزمنى إما طويل أو متوسط الأجل .. أما مداها التأثيرى فيشمل المنظمة ككل كما إنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذا لزم الأمر.

▪ السياسات العليا (التنفيذية):

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى فى المنظمة وذلك فى إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين كالإنتاج والتسويق والتمويل.

▪ السياسات التشغيلية (تكتيكية):

وهى تلك السياسات التى توضع بواسطة الإدارة الإشرافية وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين كالإنتاج – التسويق – التمويل.

ب- التقسيم حسب المجالات الوظيفية[1]:

سياسات التسويق وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التى تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها.

- **سياسات الإنتاج:** وتشمل هذه السياسات كل ما يحكم عمليات التصنيع والتحويل والعمليات الفنية.
- **السياسات المالية:** وتشمل كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك.
- **سياسات الموارد البشرية:** وتحتوى على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعيين والتدريب والتنمية والأجور.

(١) د. على الشرقاوى- السياسات الإدارية – تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال – المكتب العربى الحديث – الإسكندرية – غير مبين سنة النشر صـ٣٤٦.

جـ- التقسيم حسب كتابة أو عدم كتابة السياسـات:

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما السياسات المكتوبة والسياسات الشفوية أو الضمنية وعادة ما يتم الاستعانة بالمعايير التالية فى المفاضلة بين هذين النوعين:

١- درجة السرعة المطلوبة فى تنفيذ السياسات.
٢- درجة السرية المطلوبة.
٣- تكلفة استخدام وسائل الاتصال.
٤- مدى توافر وسائل الاتصال الشفهية والمكتوبة.
٥- درجة وأهمية الحفظ لأغراض الرقابة.

ويلاحظ بصفة عامة أنه يتم تفضيل السياسة المكتوبة عن الشفوية للأسباب التالية[1]:

١- السياسة المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المضمون.
٢- السياسة المكتوبة تكون صريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.
٣- السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات.
٤- تشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها.
٥- فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

هذا ويمتلئ القطاع الفندقى بالعديد من السياسات نذكر منها على سبيل المثال مجموعة السياسات الست الخاصة بنظم الإدارة الفندقية

(١) د. بشر العلاف – أسس الإدارة الحديثة – مرجع سبق ذكره صـ١٣١.

والتي تتمثل فيما يلي(١):

١ـ سياسة عقود الإدارة:

وفقاً لهذه السياسة يتم التعاقد مع إحدى شركات إدارة الفنادق الشهيرة على أن تقوم هذه الشركة بكل أعمال الإدارة للمنشأة من تعيين موظفين وتدريب – وتسويق وتشغيل مقابل حصولها على نسبة من الإيراد الإجمالي للفندق تتراوح بين ١٨ – ٢٢% من الإيراد على هذه النسبة مضافاً إليها نسبة إضافية من ٢ – ٥% من الإيراد في حالة زيادته عن حد معين وعادة ما يلجأ الملاك إلى هذه السياسة في الأحوال التالية:

أ- إذا كان النظام السياسي للدولة لا يسمح للشركات الأجنبية بالتملك.

ب- عدم توافر الكادر الإداري الفندقي الجيد في هذه الدول.

ج- عدم القدرة على التسويق الفندقي بنفس كفاءة هذه الشركات وخاصة في الدول الأخرى.

د- عدم القدرة على الحصول على الأموال اللازمة من البنوك.

مزايا اتباع تلك السياسة:

أ- يحمل الفندق اسم شركة عالمية معروفة في معظم دول العالم مما يساعد على الترويج له سواء للسائحين أو رجال الأعمال.

ب- يتمتع الفندق بنظام الحجز المركزي لهذه الشركة من خلال مكاتبها المنتشرة في أنحاء العالم.

ج- تعيين فريق إداري متخصص لإدارة الفندق قادر على التخطيط والتنظيم والمتابعة والتسويق في مختلف فصول السنة.

د- لا يحتاج المستثمر أو المالك بالانشغال بأي مشاكل تخص التشغيل

هـ- سهولة الحصول على القروض من البنوك بضمان الشركة المديرة لأغراض التوسع أو إضافة خدمات جديدة.

(١) د. ياسين الكحلي- إدارة الفنادق والقرى السياحية – مرجع سبق ذكره صـ١٢٧-١٣٤.

سلبيات هذه السياسة:

أ- يدفع المالك نسبة من أرباحه لشركة الإدارة ومع ذلك يتحمل وحده المخاطر المفاجئة.

ب- قد لا يتمكن المالك فى بعض الأحيان من الحصول على المعلومات الكافية عن عمل هذه الإدارة.

ج- لا يسيطر المالك على قرارات التشغيل وقد لا يوافق على بعض ممارسات شركة الإدارة.

د- قد تزيد مصاريف استحضار الخبراء الأجانب الذين تستعين بهم شركة الإدارة فى التخصصات المختلفة.

هـ- قد تنشأ مشاكل فى الاتصال بين الملاك وشركة الإدارة ويظل المالك ملتزم بقيمة العقد دون القدرة على إنهائه قبل المدة المحددة.

و- قد لا تجد شركات الإدارة المرونة الكافية فى التغيير طبقاً لمقتضيات طبيعة البلد وطبيعة الفندق نفسه.

٢- سياسة عقود الامتياز:

وتعنى تلك السياسة أن يحمل الفندق اسم الشركة أو السلسلة مع قيام المالك بالإدارة بشرط التزامه بالسياسات الإدارية التى تفرضها هذه السلسلة عليه والمحافظة على مستوى معين من الخدمات وشروط الأثاث والديكورات والمحافظة على اسم الشركة أو السلسلة. ومن جانب السلسلة فإنها تقدم له التسويق الكامل وخدمات البضائع التى تتمتع بها ويدفع المالك (المدير) مقابل ذلك نسبة ثابتة كمصاريف إدارية بالإضافة إلى نسبة من إجمالى المبيعات.

ويكون من حق السلسلة المانحة للامتياز التفتيش على الفندق دورياً أو بصورة مفاجئة للتأكد من تنفيذ بنود العقد كما يكون من حقها سحب هذا الامتياز فى حالة المخالفات الجسيمة.

مزايا تلك السياسة:

أ- يستفيد الفندق من التسويق المحلى والعالمى للشركة صاحبة الاسم وكذا نظام الحجز المركزى - نظام إيجاد الغرف.

ب- معرفة معظم دول العالم بهذا الاسم وبالتالى زيادة المبيعات.

ج- يمكن الاستعانة بالسلسلة فى شراء تجهيزات ومعدات من الشركات التى تتعامل معها بمواصفات أفضل وأسعار أقل.

عيوب تلك السياسة:

أ- يدفع المالك حق الحصول على الامتياز علاوة على المصاريف الشهرية حسب الاتفاق.

ب- إذا تعرضت السلسلة لفقد السمعة أو الخسارة فى أماكن مختلفة انعكس ذلك على فندقه.

ج- تقيد حريات المالك فى وضع سياسات وإجراءات معينة فى العمل.

٣- سياسة الاستئجار بمبلغ ثابت:

وهنا يقوم المستأجر بدفع مبلغ محدد ثابت شهرياً أو سنوياً مقابل استغلال مبنى الفندق - هذا المبلغ يحتسب على أساس نسبة مئوية صافية من قيمة الأرض والمبانى والتأثيث ونسبة من الضرائب العقارية والتأمين ومعدلات الاستهلاك أو قد يقوم المستأجر بتحليل قيمة الإيجار عن طريق إيجاد متوسط تكلفة الغرفة وإيجارها اليومى وتكاليف التشغيل.

٤- سياسة استئجار بنسبة مئوية من أرباح التشغيل:

وهنا يتم تسليم الفندق بكامل معداته وأثاثه من المالك إلى المستأجر الذى يقوم بإدارة الفندق ويكون مسئول عن توفير رأس مال التشغيل وتسديد الفوائد اللازمة للبنوك عن رأس المال المفترض وكافة مصاريف التشغيل ثم يوزع الربح الصافى بنسبة مئوية قد تصل إلى ٥٠% لكل من المالك والمستغل بعد خصم الاستهلاكيات واحتياطى الإحلال والتجديد F.F&E.

أو طبقاً لأى أساس يتفق عليه الطرفان وفى جميع الأحوال يكون من حق المالك الإطلاع فى أى وقت على كافة بيانات ومستندات التشغيل أو الاستعانة بمن يفوضه فى ذلك من المحاسبين والمراجعين.

٥- سياسة الاستعانة بالمدراء المحترفين:

وهنا يوجد شخص بمفرده يبنى فندق ويديره. أو شركة تبنى فندق وتفوض أحد مساهميها بإدارته. أو تعيين مدير له بأجر وتحت إشراف مفوض من هذه الشركة.

ومن إيجابيات هذه السياسة:

أ- استقلال المالك وحريته الكاملة فى الإدارة والتصرف.

ب- الحصول على ربح أكثر فى حالة توفر الكفاءات الإدارية المتخصصة حيث يكون المالك والمدير شخص واحد.

ج- سرعة اتخاذ القرارات الإدارية بصورة سريعة ومستقلة.

د- السيطرة الكاملة للمالك على أهداف وخطط وإجراءات التشغيل.

ومن سلبيات هذه السياسة:

أ- صعوبة التسويق على المستوى الدولى وكذا الاشتراك فى نظام الحجز المركزى ونظام إيجاد الغرف وصعوبة توفير الاستشارات والخبرات ذات الكفاءة العالية فى التخصصات المختلفة.

ب- بطئ عمليات التطوير والتوسع وربما توقفها فى حالة عدم القدرة على التمويل أو الحصول على تمويل أكبر من البنوك.

ج- تحمل المالك لجميع المخاطر منفرداً خاصة فى الدول المتغيرة السياسات أو الغير مستقرة.

٦- سياسة اتحاد مجموعة من الملاك:

ينشأ هذا الاتحاد فى ظل نظم الإدارة الفردية أو الاستئجار بنوعية ويكون عبارة عن اتفاق مجموعة من الملاك والمديرين الذين يديرون فنادقهم على نظام يوفر تكاليف التشغيل بتجميع طلبات هذه المجموعة من الفنادق من الاحتياجات وشراءها بصورة مجمعة

وبكمية كبيرة (بالجملة) مما يجعل أسعارها أقل بكثير من قيام كل فندق بشراء هذه الأصناف على حده ويتم حصول كل فندق على احتياجاته منها.

وفى نهاية حديثنا عن السياسات نود الإشارة إلى أن أهم نشاطات العمل الفندقى التى تخضع لسياسة العامة للإدارة الفندقية أثناء القيام بأدائها هى:

أ- التعيين. ب- تحديد الأسعار.
ج- الشراء. د- الإعلان.
هـ- التأمين. و- الائتمان. ز- المحاسبة.

[٣]- الإجـــــراءات:

الفنادق بصفة عامة تهدف من وجودها إلى **تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التى تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف وهذه السياسات تتدرج فى شكل هرمى من أعلى إلى أسفل وتزداد مدى احتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية وعادةً ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التى تتناول تفصيلات العمل.**

والآن ماذا نقصد بالإجراءات:

- هى "نوع من الخطط تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة فى المستقبل فهى تشكل بهذا مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع"[1].

(١) د. على الشريف وآخرون – التنظيم والإدارة – الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ صـ ٦١.

- هى "مجموعة من الخطوات والمراحل التى تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو لتحقيق هدف معين[١]".
- هى "مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال[٢]".
- وهى "سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس فى إدارة ما أو فى عدة إدارات وتصمم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة [٣]".

– أى أننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هى "مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال" أو هى "مجموعة مختارة من خطوات العمل التى تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التى يتم بها تنفيذ العمل[٤]".

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله فى المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهى تنطبق على الأعمال الروتينية وتوجد فى جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد فى المستويات التشغيلية.

---

(١) نائل عوامله – تطوير المنظمات – المفاهيم والهياكل والأساليب – غير مبين الناشر ١٩٩٥ صـ ١٧٩.

(2)W. Ireson, and E. Grant (Editor) **Handbook of Industrial Engineering and Management Englewood clifes.** Prentice – Hall, Inc, 1992. P395.

(3)Richard Neuschel, **Management by system** , New York: Mc. Graw-Hill Book Co., 1960. o.g. Neuschel defined. "A producer is as equence of clerical operations. Usually in volving several people in one more departments established to ensure inform handing of arelurring transaction of the business".

(4)II.Koomtz. and co'Donmel. **Principe les at management.** New York Mc Gaw Book Company 1920 P20.

أى أن السياسات هى خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبياً كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمنى وشكلى لعملية التنفيذ(١).

المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة:

يجب أن يتوافر للإجراء الجيد مجموعة من الاشتراطات هى:

١- يجب أن يؤدى خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة.
٢- يجب أن ينمط الإجراء وفى نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب.
٣- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط.

مبادئ الإجراءات:

هناك عدة مبادئ يجب توافرها فى الإجراءات تتمثل فيما يلى(٢):

١- أن يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات.
٢- أن تساهم الخطوات والإجراءات فى سرعة إنجاز العمل.
٣- أن يتبع التسلسل الواضح فى خطوات الإجراءات.
٤- أن يتم حساب أوقات كل خطوة من الخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال.
٥- ضرورة العمل على منع الازدواجية والتضارب بين الإجراءات.
٦- أن يتم اعتماد الإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية.

---

١) هيثم هاشم – مبادئ الإدارة – جامعة دمشق ١٩٧٥ صـ١٩٣
٢) د. موسى اللوزى – التنظيم وإجراءات العمل – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان – ٢٠٠١ صـ٩٢.

خصائص الإجراءات[1]:

١- تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها من قبل القائمين بالتنفيذ.

٢- الإجراءات تكون مكتوبة كي تصبح مرجعاً لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ.

٣- خطوات التنفيذ التي يتضمنها الإجراءات مكملة لبعضها وغير متعارضة وتؤدى إلى تحقيق الهدف المنشود.

٤- تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات عن الوضع الفعلى وليس على مجرد افتراضات.

٥- أن الإجراء المناسب لمنظمة ما لا يشترط أن يكون هو الأصلح لمنظمة أخرى فقد تختلف العوامل المؤثرة على تنفيذ الإجراء في المنظمتين.

٦- توضع الإجراءات داخل إطار السياسة العامة للمنظمة وتكون منبثقة من أهدافها.

فوائد الإجراءات:

يحقق استخدام الإجراءات العديد من الفوائد والتى منها[2]:

١- سرعة إنجاز المعاملات ومن ثم تقليل أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين.

٢- توحيد أداء الأعمال الكتابية فى المكاتب مما يضمن تحقيق العدالة فى التعامل مع جميع فئات الجمهور.

٣- تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة لها

٤- تجنب الفوضى فى القيام بالأعمال فى الفندق من خلال إتباع قواعد محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التى توجه سير العمل فى المنظمة.

١- د. زكى محمود هاشم - **التنظيم وطرق العمل** - دار السلاسل - الكويت ١٩٨٨ صـ ٢٩٨ وما بعدها.

٢- محمد شاكر عصفور - **أصول التنظيم والأساليب** - دار المسيرة- عمان- ١٩٩٩ صـ ٢٤٠ وما بعدها.

٥- إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال من خلال وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات.

٦- رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال القضاء على الروتين فى أعمالهم وعدم الاحتياج المستمر للتوجيه الدقيق والإشراف من قبل الرؤساء.

من يتولى وضع الإجراءات الفندقية؟

- فى الفنادق الصغيرة يتولى وضع الإجراءات واحد أو أكثر من رجال الإدارة كل فى مجال اختصاصه.
- فى الفنادق الكبيرة تكون هناك وحدة تنظيمية متخصصة فى مجال التنظيم وطرق العمل تختص بما يلى:

أ- فحص المشكلات الخاصة بإجراءات العمل.

ب- إعداد ومراجعة وتبسيط الإجراءات إلى جانب تجميعها فى كتابات توزع على الإدارات والأقسام المعينة.

ج- تدريب أفراد القوى العاملة على التطبيق السليم لإجراءات العمل.

د- دراسة كافة النماذج المستخدمة فى الفندق والوقوف على مدى الحاجة إلى تعديلها أو الاستغناء عن بعضها.

هـ- تقييم صلاحية التجهيزات والمعدات وأدوات العمل الجديد فى ضوء احتياجات إدارات وأقسام الفندق.

تبسيط الإجراءات:

فى كثير من الأحيان قد تطول الإجراءات وتتعقد[x] وتكثر الشكاوى منها وفى مثل هذه الحالات يصبح من الواجب القيام بدراسة تحليلية لإجراءات الفندق بهدف تبسيطها أى أننا نقصد بالتبسيط هنا البحث عن أفضل الوسائل والطرق لأداء العمل وربط العناصر والإمكانيات المادية والبشرية فى شكل يؤدى إلى تقليل المجهودات غير المنتجة إلى أقل حد ممكن أى أن التبسيط هو: **"فن تحقيق الاستخدام الاقتصادى الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانيات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق".**

الخطوات الستة لتبسيط الإجراءات[1]:

- ***الخطوة الأولى: التركيز:***

إن التركيز على موضوع واحد سيكون له مردود إيجابى ملموس على تحسين الإجراءات المتبعة فى الفندق ولذا فإنه ينبغى تحديد أهم العوامل التى لو تم التركيز عليها ستساهم بقدر كبير فى عملية التحسين وهناك عوامل رئيسية لا تبدو واضحة المعالم فى بعض الأحيان ولكن يمكن استخدام عدة وسائل للمساعدة فى توضيح هذه العوامل الرئيسية مثل استنباط الأفكار.

(x)من مظاهر هذا التعقيد ما يلى:
١- وجود خطوات عمل لا مبرر لها.
٢- تعدد السجلات أو النماذج المستخدمة دون داع.
٣- تعدد مرات انتظار العمل مما يعرقل خط سير العمل.
٤- وجود اختناقات تعرقل سير العمل.
٦- وجود ترتيب غير سليم لخطوات العمل وتتابعها.
٧- تقييد العملية بشكل لا مبرر له.
٨- تعدد مراجعة العمل دون داع.

(١)أيمن بن مصطفى عرقوس – الجودة الإدارية – مطابع مراد – مكة المكرمة ١٩٩٣ صـ٨٥ وما بعدها.

وحينما يتم التركيز على مشكلة ما ذات أولوية هامة فإنه يمكن تحديد أسبابها ومن ثم البدء بالتركيز على تلك الأسباب لتحقيق نتائج ملموسة فى التحسين.

- **الخطوة الثانية: التحديد:**

بالنسبة للتحديد فإن المقصود به هو تحديد العوامل (المسببات) التى يكون لها تأثير على الإجراءات التى تعمل على تطويرها وذلك باستخدام الرسومات البيانية والبيانات الإحصائية لإيضاح دور كل عامل وتأثيره على الإجراء الذى يتم التركيز عليه وبمعنى آخر إنه عندما يتم تحديد كل المسببات يجب علينا أن نحدد أهم سبب له تأثير على الإجراء.

- **الخطوة الثالثة: التحليل:**

يتم تحليل الأسباب للتوصل إلى تحديد السبب الرئيسى وذلك باستخدام الإحصائيات والجداول البيانية وبالتالى نعمل على تلافيها لتحسين الإجراءات وبدون تحليل كل المسببات المؤثرة على مستويات الأداء فإنه يتعذر تحديد السبب الرئيسى وبالتالى إجراء تحسينات على النشاطات المختلفة.

- **الخطوة الرابعة: التصحيح:**

فى هذه الخطوة يتم اختيار أحسن أسلوب لتلافى الأسباب التى تم تحديدها وتحليلها فى الخطوات السابقة وبتطبيق هذا الأسلوب يتم اتخاذ الخطوات الصحيحة للإجراءات.

- **الخطوة الخامسة: التقويم:**

بعد تطبيق الأسلوب التصحيحى على الإجراءات فإنه من الضرورى مقارنة نتائج التصحيح ومدى تحقيق الهدف الذى وصل التحسين إليه فى الإجراءات وتقويم نتائج التحسين.

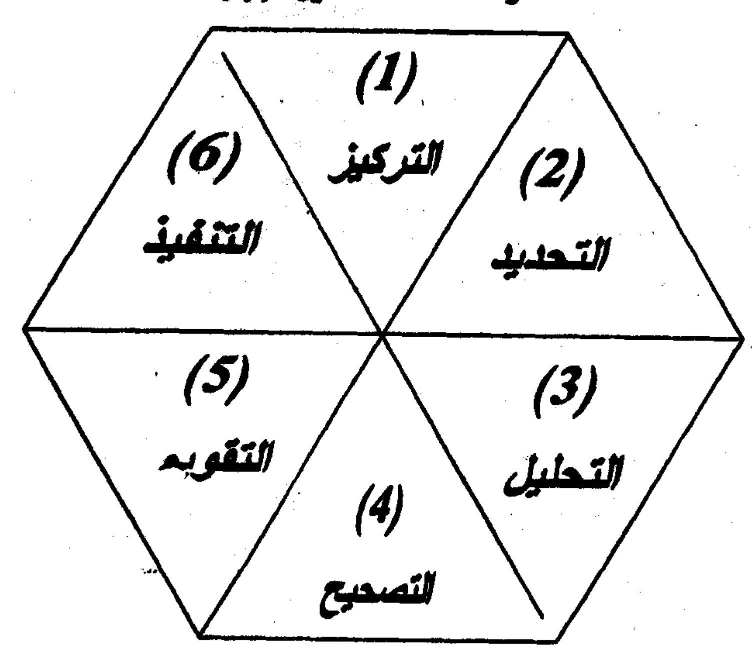
▪ **الخطوة السادسة: التنفيذ:**

ويعنى اعتماد تطبيق الحل المقترح بصفة نهائية بعد إجراء التحسينات المطلوبة على الإجراءات لمنع حدوث السلبيات أو ظهور المشاكل مرة أخرى ويجب وضع مقاييس لمدى تحسين الإجراءات ومن ثم البدء فى التركيز على تطوير إجراء آخر وتكرار الخطوات السابقة.

والخطوات الستة سالفة الذكر يجب مراجعتها من حين لآخر للتوصل إلى تحسين وتطوير جميع الإجراءات داخل المنشأة.

ويوضح الشكل التالى تلك الخطوات:

شكل رقم (٣٠)
الخطوات الستة لتحسين الإجراءات



هذا ويلاحظ أن هناك العديد من الإجراءات التى يستلزمها العمل الفندقى غير أن أهم هذه الإجراءات وأشهرها إجراءات الحجز حيث نتحدث الآن عن الإجراءات التى يتبعها فندق متوسط الحجم من الدرجة الأولى[1]:

١- وصول طلبات الحجز:

تصل طلبات الحجز بالبريد أو التليفون أو التلغراف أو عن طريق المكتب وفى الحال تورد إلى مكتب مساعد المدير العام حيث يقوم الكتبة بفهرستها ثم يقومون بمراجعة الملف الخاص بتاريخ النزلاء ويضعون الملاحظات المناسبة على الرسالة نفسها ويتولى موظفو المكتب الرد على غالبية الاستفسارات الروتينية أما المؤتمرات فيرجع فيها مباشرة إلى مساعد المدير العام لإبداء ملاحظاته الخاصة والاهتمام بها بنفسه.

٢- لوحة المراقبة:

عندئذ ترسل الرسالة إلى كاتب الحجز حيث تكون أولى الخطوات التى يقوم بها هى تدوين الحجز على لوحة المراقبة (شكل رقم ٣٢) مع ملاحظة نوع الغرفة وتاريخ خلوها (والرقم المدون على لوحة المراقبة سوف يظهر فى كل السجلات من هذا التاريخ حتى وصول النزيل وكذلك ستلاحظ فى الجزء الأسفل من لوحة المراقبة أن الأجنحة والإقامة الخاصة لها معاملات منفصلة) ، وبالرقم الذى تحدد فى اللوحة يستكمل الكاتب قائمة الحجز كما فى الشكل (٣٢) ويتم ملء الخانات الخالية ويسجل رقم المراقبة فى المربع الخالى الموجود فى الركن الأيمن كما هو مبين فى الشكل ولوحة الحجز تدون حسب الحروف الأبجدية فى ملف الحجز لحين تاريخ وصول النزيل.

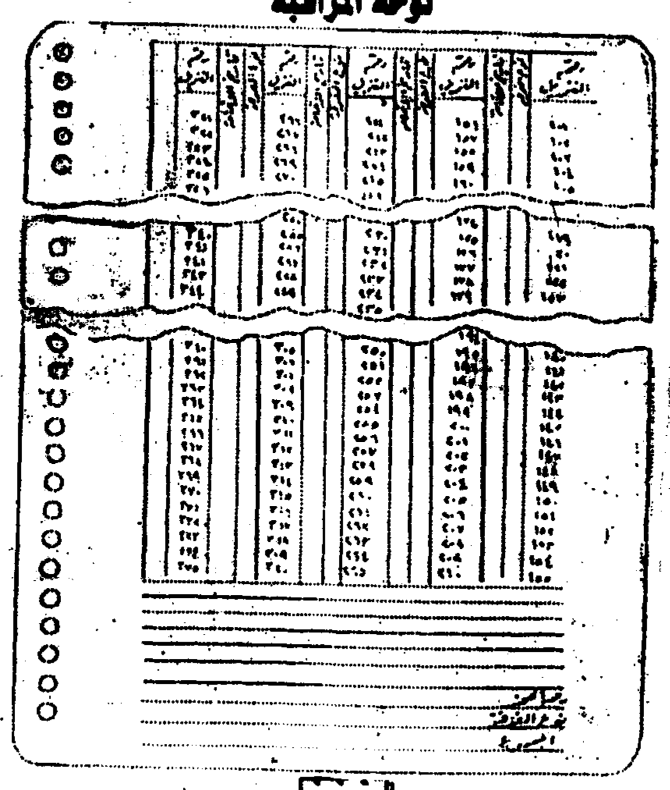
(١) جيرالدتين – الإدارة الفندقية الحديثة – ترجمة سميرة عبد السيد وجلال عبد – مطبعة الاستقلال – بدون سنة نشر صــ٥٢ وما بعدها.

وكما في شكلي (٣١ ، ٣٢) وفي حالة الرغبة في غرفة بسريرين مثلاً لمدة ثلاثة أيام كحد أدني تبدأ من الثالث من شهر مايو يتم ملئ الكاتب القائمة الصفراء بناء على تدوين لوحة الحجز (شكل رقم ٣٢) وختم الخطاب بالعلم في المكان المخصص بكلمة (محجوز) وترفق القائمة الصفراء بالخطاب وأعيدت للسكرتير للرد عليه وتدوينه في الملف.

وجميع خطابات الموافقة تتضمن تاريخ الإقامة ونوعها وعدد الأيام المطلوبة ورقم المراقبة وفي حالة سقوط تسجيل طول فترة الإقامة على طلب الحجز فإن الفندق يوافق على مد فترة الإقامة ليوم واحد فقط وإذا ما رغب النزيل المنتظر أن يبقى لفترة أطول فإنه لابد أن يسارع إلى إبلاغ الفندق بذلك وفي هذه الحالة يصبح الحجز كأنه جديد ويسير على نفس القواعد المتبعة والفنادق لا توافق علي حجز غرف معينة وعادة تذكر الأسعار من كذا إلى كذا وليست أرقاماً محددة.

شكل رقم (٣١)

لوحة المراقبة



٣ـ لوحة الحجز:

ويضع الكاتب فى مكتب الحجز لوحة للحجز لكل شهر وكل حجز يوضع فى هذه اللوحة بمجرد أن يتم تسجيله ويمكن لهذه اللوحات أن تعد قبل الميعاد حسب رغبة الفندق وبمجرد نظرة سريعة إلى هذه اللوحة تبين للكاتب هل فى استطاعته أن يملأ أى طلب خاص بالحجز أم لا.

شكل رقم (٣٢)
لوحة الحجز

<table dir="rtl">
<tr><td>أ</td><td colspan="5">التاريخ: ....</td></tr>
<tr><th>الاسم</th><th>ملحوظات</th><th colspan="2">نوع الغرفة</th><th>الزمن</th><th>الحجز</th></tr>
<tr><td rowspan="3">أنتونيللى – جون
مستر ومسز</td><td rowspan="3">ضمانة شركة
زيوت كونتيننتال</td><td colspan="2">مزدوجة</td><td>٩ مساء</td><td rowspan="3">خطاب ١٢٢</td></tr>
<tr><td>الأيام</td><td>التاريخ</td><td>الكاتب</td></tr>
<tr><td>٣</td><td>٥/٣</td><td>ج.ك</td></tr>
<tr><td rowspan="7">استر – جورج
سينز – جون</td><td rowspan="4"></td><td colspan="2">نوع الغرفة</td><td>الزمن</td><td rowspan="4">برقية ١٤١</td></tr>
<tr><td colspan="2">مزدوجة</td><td>٣ مساء</td></tr>
<tr><td>الأيام</td><td>التاريخ</td><td>الكاتب</td></tr>
<tr><td>٣</td><td>٥/٣</td><td>ج.ك</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"></td><td></td></tr>
</table>

ط- زيادة الحجز:

إلى الآن تستطيع أن تتصور أن عملية الحجز عملية آلية روتينية بسيطة بيد أنها ليست بهذه البساطة كما يبدو وبديهى أن الموقف المثالى هو أن تكون جميع الغرف محجوزة وكل طلب للحجز يلبى.

ولكن من الطبيعى أن كل فندق لا يتوقع أن تملأ جميع غرفه فى كل ليلة من السنة وفى حالة وجود نشاط تجارى فمعنى هذا الأقل القول بأن خلو غرفة أو أكثر ليس اقتصادياً كما وصفها بمهارة كونيل دين ميبك بقوله: **"ليست هناك سلعة سريعة العطب أكثر من حجرة الفندق فإذا لم تبع أو تشغل هذه الليلة فإنها لن تباع أبداً".**

ولكن كيف يحمى الفندق نفسه ضد إلغاء آخر لحظة أو عدم حضور الحاجز؟

والرد على ذلك هو زيادة الحجز طبقاً للتقديرات المعقولة من السجلات السابقة وكذلك التخمينات التى ستساعدك على أن تكون متنبئاً. وقد علمتنا الخبرة أن تتوقع أن 5% لا يحضرون وأن ٨% إلى ١٠% يلغون الحجز ونتيجة لذلك يزيد الحجز بمثل هذه الكمية بأقل ٥% وعندما تكون هذه النسبة المئوية دائماً دقيقة فإن عملية الحجز لن تتضمن أية صعوبات ولكن عندما تختلف الظروف فى أغلب هذه الحالات حيث لا أحد يلغى أو تتم كل الحجوزات أو عندما تغطى الأرض بالثلج وتقف الطائرات تزيد الطلبات ثلاثة أضعاف فهذه هى بعض الأحداث القليلة التى تتسبب فى ملء الفندق وتخلق الموقف الذى يقف فيه عدد كبير من الأشخاص يلوحون بطلبات الحجز فى وجه الكاتب طالبين حجرات ليست تحت يده وفى هذه الحالة يستطيع كتبة الغرف أن يعملوا ما فى وسعهم لشرح الظروف بكل لطف كما يساعدون النزلاء على إيجاد أماكن مناسبة لإقامتهم فى الفنادق الأخرى وفى معظم الأحيان لا يفهم النزيل سوى أنه قام بالحجز وأن حجزه قد تم ولا توجد حجرة له.

ولسنا بحاجة إلى القول بأن مثل هذه المواقف قد تضيع على الفندق زبائنه بكل سهولة وإذا كانت الزيادة فى عملية الحجز مقامرة إلا أنها يجب أن تتم لو أردنا أن يحقق الفندق الربح الذى ينتظره أصحابه ويجب أن نلاحظ أنه قلما تتسبب هذه المقامرة فى أية مشكلات.

٥- تسديد الحجوزات:

وعندما يدون الحجز على اللوحة ويوافق عليه فليس هناك أية عملية مهمة أخرى خلال الأسبوع أو العشرة أيام التى تسبق وصول النزيل وفى هذا الوقت تدون كل الغرف المحجوزة فى لوحة الحجز الخاصة بالغرف الموجودة بمكتب الاستقبال. ويمكن استعمال أى نوع من أنواع البطاقات أو المكعبات طبقاً لسياسة الفندق ونوع اللوحة. وفى الفندق الذى اتخذناه مثالاً لنا نجد ثلاثة أنواع متشابهة ولكنها تختلف من حيث اللون **فتوجد مكعبات** زرقاء – **وهى تستعمل كعلامة للغرف التى تتكون غالبية الفندق منها** وعندما يقوم كاتب بتعيين غرفة النزيل الجديد فإنه يعرف أن المكعبات الزرقاء يمكن تحريكها بسهولة على اللوحة.

والمكعبات البرتقالية اللون يستطيع الكاتب أن يحركها فقط إذا وجد حجرات أخرى من نفس النوع تماماً والمكعبات ذات اللون الأصفر لا يمكن تحريكها لأى سبب من الأسباب **فهى تستعمل للأجنحة ولإقامة** النزلاء المهمين. ولما كان كاتب الغرف له الحق فى تحريك المكعبات لبيع كل ما تحت يده فهو المسئول عن معرفة الموافقة النهائية على كل الحجوزات وعندئذ تكمل اللوحة وتنتهى إجراءات الحجز إلا فى حالة الإلغاء حيث تتم نفس الطرق المتبعة فى طلب الحجز.

شكل رقم (٣٣)
البطاقة الصفراء الخاصة بالحجز

<table>
<tr><td colspan="2">أنتونيللى – جون – متر ومسز
الأسماء</td><td>3 مايو
تاريخ الوصول</td><td>٩م
الوقت</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>مزدوجة – الأدنى
نوع الغرفة وسعرها</td><td>٣
عدد الأيام</td></tr>
<tr><td colspan="3">عنوان أو اسم المنظمة
مستر أنتونيللى
خطاب</td><td rowspan="2">ملغى
تأكيد الحجز
قائمة الانتظار</td></tr>
<tr><td colspan="3">طلب الحجز بـــ
كيف؟</td></tr>
<tr><td colspan="2">فندق براون بالاس هوتيل
دنفر
المسئول: تاريخ 3/20
ك.م</td><td>إلغاء
تاريخ:
رقم:
تاريخ:
الكاتب:</td><td>حجز
التاريخ 56/3/30
نوع الغرفة
المزدوجة
رقم 122
الأيام 3
الوقت 9</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td></tr>
</table>

٦ـ كاتب الغرف:

يرسل ملف الحجز اليومى كل صباح إلى كاتب الغرف فى مكتب الاستقبال وعندما يحضر كاتب الغرف النهارى لمباشرة عمله يصله تقرير من كاتب الغرف الليلى فيطلع على سجل النزلاء بمكتب

الاستقبال كما يتلقى عدد الحجوزات التى أنجزها كاتب الغرف الليلى خلال نوبته ويكون كاتب الغرف الليلى قد فحص لوحة الحجز وحسب عدد الغرف التى ستخلو اليوم من الفندق ويضيف هذه المجموعة إلى عدد الغرف الخالية وعندما يطرح منها عدد الغرف المحجوزة اليوم يعرف كمية الغرف الموجودة للبيع عند المكتب أو عدد الغرف الناقصة فى الفندق وعلى سبيل المثال فى يوم ما حسب كاتب الليل تسعاً وستين غرفة كان يتوقع خلوها علاوة على ثلاث أخرى خالية وكان مجموع الحجوزات لهذا اليوم ستاً وتسعين غرفة والتقرير يبين لنا أن (٦٩ + ٣) لو طرحت من (٩٦) يكون الباقى (٢٤) أى ينقص (٢٤) ويعرف كاتب النهار أن عليه أن يدبر أربعاً وعشرين غرفة طوال اليوم كي يرضى كل النزلاء المنتظرين. وما لم يكن هناك غرف ينتظر خلوها أو حالات إلغاء فإن الكاتب لا يمكنه أن يبيع أى غرفة للأشخاص الذين يؤمون المكتب بدون حجز.

٧ـ تقرير مدير الفندق:

يصل تقرير مديرة الفندق إلى مكتب الاستقبال خلال الساعتين الأولين من نوبة النهار (شكل ٣٤) ويقوم كاتب الغرف بمقارنة المعلومات التى ترد بالتقرير بدقة مع لوحة حجز الغرف فإذا وجد أى اختلاف بين الاثنين فعليه أن يبلغ ذلك إلى مساعد المدير التنفيذى حيث يجرى التحقيق فى الأمر فوراً.

شكل رقم (٣٤)
تقرير مديرة الفندق

فندق .... تقرير مديرة الفندق

من الساعة ٨ صباحا– ٣ مساءا يوم : / / م

٨	٩	١٠	١١	١٢	١	٢	٣	
٨,٥	٩,٥	١٠,٥	١١,٥	١٢,٥	١,٥	٢,٥	٣,٥	
٨,١٠	٩,١٠	١٠,١٠	١١,١٠	١٢,١٠	١,١٠	٢,١٠	٣,١٠	
٨,١٥	٩,١٥	١٠,١٥	١١,١٥	١٢,١٥	١,١٥	٢,١٥	٣,١٥	غرفة فردية بدون قناع
٨,٢٠	٩,٢٠	١٠,٢٠	١١,٢٠	١٢,٢٠	١,٢٠	٢,٢٠	٣,٢٠	
٨,٢٥	٩,٢٥	١٠,٢٥	١١,٢٥	١٢,٢٥	١,٢٥	٢,٢٥	٣,٢٥	
٨,٣٠	٩,٣٠	١٠,٣٠	١١,٣٠	١٢,٣٠	١,٣٠	٢,٣٠	٣,٣٠	
٨,٣٥	٩,٣٥	١٠,٣٥	١١,٣٥	١٢,٣٥	١,٣٥	٢,٣٥	٣,٣٥	غرفة مزدوجة وليست مشغولة
٨,٤٠	٩,٤٠	١٠,٤٠	١١,٤٠	١٢,٤٠	١,٤٠	٢,٤٠	٣,٤٠	
٨,٤٥	٩,٤٥	١٠,٤٥	١١,٤٥	١٢,٤٥	١,٤٥	٢,٤٥	٣,٤٥	
٨,٥٠	٩,٥٠	١٠,٥٠	١١,٥٠	١٢,٥٠	١,٥٠	٢,٥٠	٣,٥٠	
٨,٥٥	٩,٥٥	١٠,٥٥	١١,٥٥	١٢,٥٥	١,٥٥	٢,٥٥	٣,٥٥	
								توقيع مديرة الفندق

٨ـ القيد وقسائم الغرف:

بعد أن يقوم كاتب الغرف بتنظيم لوحة الحجز وترتيبها يصبح الآن مستعداً لمقابلة النزلاء عند وصولهم كما يقوم بالرد على الأسئلة والشكاوى ويهتم بكل التفاصيل الموجودة فى دفتر تدوين الملاحظات والعمل الأساسى للكاتب فى النهار هو وضع النزلاء فى غرفهم. ثم يقوم بالمراجعة كل ذلك ليتأكد من استيفاء كل المعلومات وبعد ذلك يملأ البطاقة الخاصة بالغرفة كما فى (شكل ٣٥).

وينادى الكاتب ساعى الخدمة ويعطيه الباقى والمفتاح.

شكل رقم (٣٥)
قسائم الغرف

بطاقة النزيل	
فندق براون بالاس دنفر – كلورادو	الكاتب
تاريخ الرحيل	أمتعة
التاريخ 22 نوفمبر 1999 غرفة	نوعها

بطاقة ساعي الخدمة	
فندق براون بالاس دنفر – كلورادو	الكاتب
تاريخ الرحيل	أمتعة
التاريخ 22 نوفمبر 1999 غرفة	نوعها

وفى حالة عدم وجود أمتعة يطالب النزيل بالدفع مقدماً إذا لم يكن معروفاً لدى الفندق.

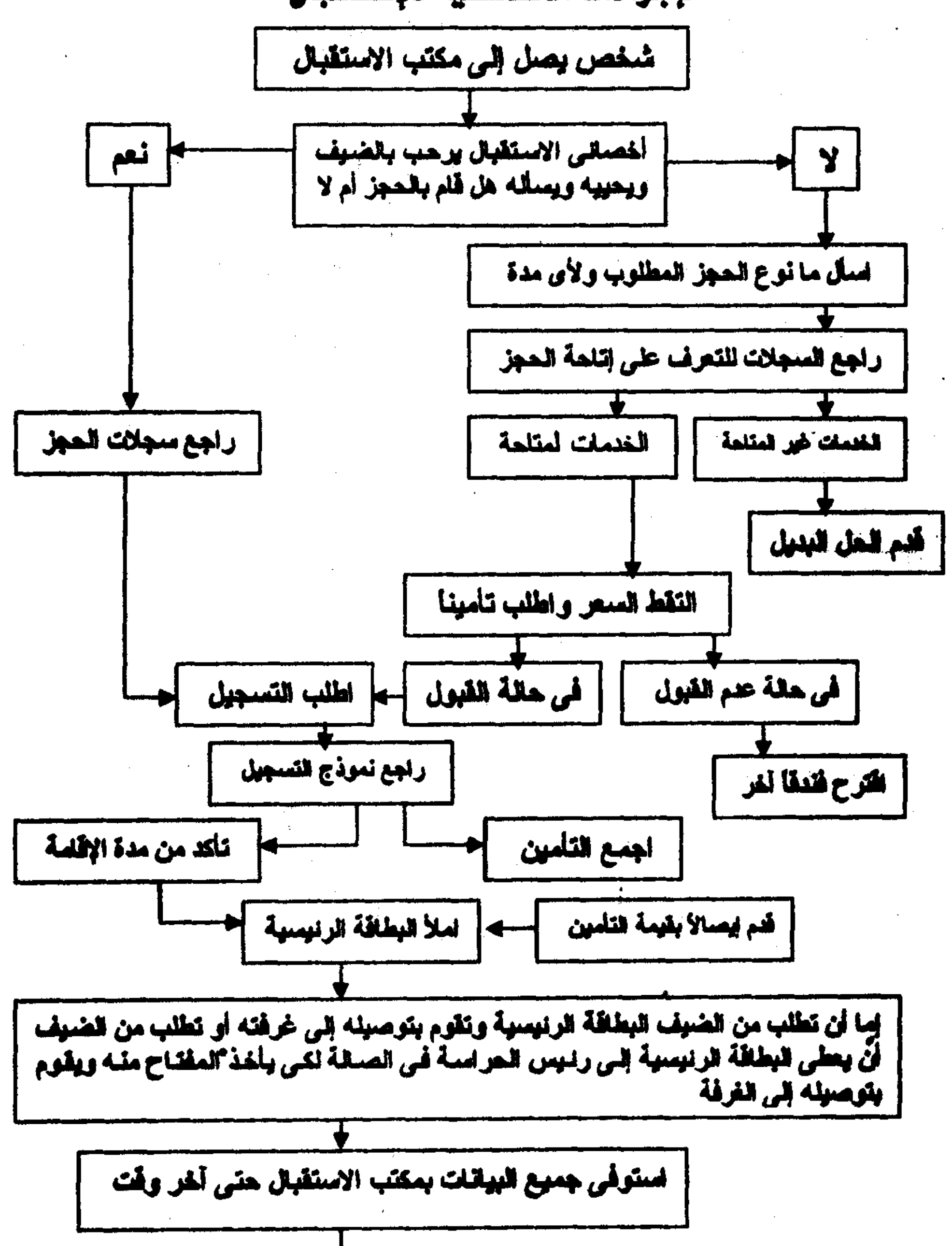
وبمجرد خروج النزيل من المكتب يسلم الكاتب بطاقة التسجيل إلى الفتاة التى تقوم بوظيفتى كاتب الاستعلامات والآلة الكاتبة وهى بدورها تنسخ بطاقة المعلومات من أصل وصورتين كما تنسخ قائمة الحسابات من أصل وصورة وكل منها تحتوى على اسم وعنوان النزيل ورقم الغرفة وسعرها وتاريخ المغادرة وبطاقة المعلومات توضع صورة منها فى لوحة الحجز وصورة أخرى فى لوحة المعلومات والثالثة فى لوحة قسم التليفونات وأما قائمة الحسابات فتذهب نسخة منها للصراف فى الاستقبال وتحفظ بطاقة التسجيل فى الملف كما ينص القانون.

وعندما يستقر النزيل فى غرفته فإن اتصاله بمكتب الاستقبال سوف يختصر على كاتب الاستعلامات والبريد – الذى يقوم بهما شخص واحد فى الفنادق المتوسطة وفى بعض الفنادق يقوم كاتب الغرف بمتابعة البريد والرسائل والاستعلامات والمفاتيح ولكن فى الفنادق الكبرى فى المدن تكون نسبة التخصص أكبر ففى أغلب الأحيان يوجد كتبة للغرف وكتبة للبريد وكتبة للاستعلامات وكتبة للمفاتيح والنقطة الهامة بغض النظر عن تعدد الوظائف هى أن يحصل النزيل على كل هذه الخدمات بسرعة ونظام.

هذا ويمكن تلخيص جميع الخطوات السابقة فى الشكل التالى:

شـــكل رقم (٣٦)

الإجراءات الأساسـية للإسـتقبال



[٤] - التنبؤات:

المفهـــوم:

هو الدراسة التي تنصب على حالة المخاطرة وتهدف إلى الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الفندق.

أي أن التنبؤ هو **"عملية وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ... ويحدث في المستقبل .."**

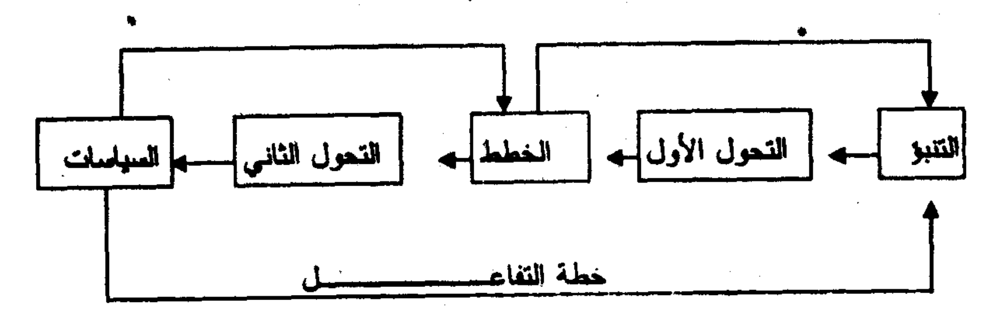
ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها في الحسبان وهذه العوامل هي **العوامل الخارجية** والتي تقع خارج نطاق الفندق **وليس له سيطرة عليها** مثل مدى الاستقرار في النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكاني واتجاهات الأسعار.

أما العوامل الداخلية فهي التي تقع تحت سيطرة الفندق وداخله ولا يمتد التنبؤ إليها مثل حجم الزوار المتوقع ورأس المال المستثمر ونظم الأفراد والتمويل لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون في أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر **ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن في البيئة المحيطة ويصعب السيطرة عليها.**

والشكل التالي يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط:

شكل رقم (٣٧)

العلاقة بين التخطيط والتنبـؤ



هذا ويلاحظ أننا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظراً لأن متخذ القرار لا يكون لديه أي معلومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها لصعوبة تقديم ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد حالات الطبيعة الطارئة.

كما تجدر الإشارة إلى أن التنبؤ ضروري جداً في التخطيط بالنسبة للفندق الواحد وللمجتمع كله(1) والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل – ما بين عدد من الأشهر وسنين- أو لفترة طويلة الأجل – ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً-. ويمكن القول بأن التنبؤ يمر بالخطوات أو المراحل الآتية:

مراحل التنبؤ(2):

1. يتم تحديد الموقف أو المشكلة المراد التنبؤ لها ، لتكن مثلاً التنبؤ بحجم الزوار في منطقة معينة خلال فترة زمنية معينة.
2. يتم وضع أساس محدد مبني على الماضي للمشكلة موضع التنبؤ. أي في مثالنا هذا يتم الرجوع إلى سجلات الزوار خلال الفترات الماضية وبالتالي نتعرف على عدد الزائرين التي تمت في سنة أو سنوات و تتخذ كأساس للتنبؤ.
3. بعد ذلك يتم التقدير أو التنبؤ بالموقف مستقبلاً أي من خلال دراسة الماضي ومعرفة ظروف الحاضر يمكن القول بأن عد الزائرين في السنة القادمة سيكون ١٠٠٠ زائر.
4. بعد ذلك تتم المقارنة الفعلية بين ما سبق تحديده "التنبؤ" وبين ما حدث فعلاً ونقارن ونحدد الانحرافات ونتعرف على أسبابها ونعالجها.

---

(١) د. محمد فتحى محمد على – التنبؤ التجاري والاقتصادي كأساس للتخطيط – مجلة الأهرام الاقتصادي – أول مايو ١٩٦٤.

(٢) د. صلاح الشنواني – أصول إدارة الأعمال – الإسكندرية – دار الجامعات المصرية – ١٩٧٥ص ١٢١

شروط التنبؤ العلمي[1]:

١) يجب أن لا يكون هناك غموض بالنسبة للأفكار والآراء أو القواعد التي تستخدم في التنبؤ.

٢) يجب تحديد الزمن الذي يشمله التنبؤ فلا يقال مثلاً أن عدد الزائرين سيزيد بمعدل ١٠% في المستقبل.

٣) يجب أن تخضع التنبؤات لتفسير المعادلات والمتباينات فيما بينها كما هو الحال في النتائج الفعلية أي يجب أن يكون هناك تناسقاً داخلياً في حالة التنبؤات المتعددة.

٤) يجب أن يتضمن التنبؤ تقرير احتمالي عن العلاقة بين التنبؤ والنتائج الفعلية للظاهرة تحت الدراسة فمثلاً نقول أنه احتمال أن يزيد عدد الزائرين بمقدار ٢٥% من سنة ١٩٩٠- ١٩٩٥ هو ٩٠% أو ٩٥% وفي هذه الحالة إذا افترنا احتمال ٩٥% بأن هناك احتمال ٥% أن لا يتحقق هذا التنبؤ.

التخطيط الإحصائي للتنبؤ[2]:

لتخطيط نظام إحصائي للتنبؤ يجب أن نأخذ في الاعتبار الصفات المختلفة لعملية التنبؤ وهي:

١- **الدقة كدالة للفترة الإعداد** حيث يلاحظ أن هناك **علاقة طردية** بين **دقة التنبؤ** و**قصر الفترة الزمنية** حيث أنه كلما قلت فترة التنبؤ كلما زادت الحاجة إلى الدقة والتفصيل الكبير.

٢- **الثبات والاستقرار** فإذا كان النظام ثابتاً ومستقراً فإنه عند القيام بتعديل تقديرات التنبؤ طبقاً للمعلومات الجديدة فإن التقديرات الجديدة للتنبؤ لا يجب أن تكون مختلفة كثيراً عن التقديرات السابقة.

---

(1) Bialok, H. (1979), Social Statistics, Mc- grawhill Kogakusha LTD, Tokyo, P.17.

(٢)د. فتحي محمد على – التنبؤ التجاري- كلية عين شمس بدون سنة نشر صـ٢٨.

٩- نموذج التشابه القطاعي. ١٠- التنبؤ باستخدام الانحدار غير الخطي.

ثانيا: الطرق الوصفية:

١- استطلاع رأي ذوي الخبرة. ٢- تحليل توقعات رجال البيع.

٣- استطلاع نوايا المشترين.

هذا و نستعرض فيما يلي بعض أساليب التنبؤ الأكثر انتشاراً:

التنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية[1]:

السلاسل الزمنية هي سلسلة من القيم تخص متغير ما في أوقات أو فترات زمنية متعاقبة وهذه الفترة قد تكون سنة أو أكثر كما قد تكون ربع سنة ، شهر ، يوم ، ساعة، ويهدف تحليل السلاسل الزمنية إلى تقدير قيمة الظاهرة في المستقبل استناداً إلى دراسة التطور التاريخي للظاهرة وتحديد وفصل العوامل المؤثرة عليها.

العوامل المؤثرة على السلسلة الزمنية:

بتحليل السلسلة الزمنية – أي تحديد طبيعة العوامل التي تؤثر على قيمة الظاهرة ومقدارها والعلاقات القائمة بينها – نجد أنها تتأثر بكل أو بعض العوامل الآتية:

أ- الاتجاه العام. ب- التغيرات الموسمية.

ج- التغيرات الدورية. د- التغيرات العرضية.

هذا وسوف تقتصر الدراسة هنا على **الاتجاه العام فقط.**

الاتجاه العام:

يقصد بالاتجاه العام السلوك العام للمتغير أو الظاهرة محل الدراسة خلال فترة من الزمن وفي هذه الطريقة يفترض أن الظاهرة تتبع معادلة معينة وهذه المعادلة يمكن استنتاجها من معرفة طبيعة الظاهرة ونعرض حاليا نوعاً واحداً من هذه المعادلات.

---

(١) د. إسماعيل محمد السيد– المدخل المنهجي في دراسات جدوى المشروع – نقلا عن Boweman. B.L. and O' Connell. R.T.**Forecasting and time series Marrachusetts Duzbury Press** 1979.Pp – 21-23

أ) المعادلة الخطية:

يلاحظ أن معظم السلاسل الزمنية يمكن تمثيل اتجاهها العام بمعادلة الخط المستقيم.

ص = أ + ب س

حيث ص = الاتجاه العام للظاهرة

س = الفترة الزمنية

أ ب = ثوابت تحدد قيمهم كالآتي:

$$\text{ب} = \frac{(\text{س ص}) - \text{ن } \bar{\text{س}}\,\bar{\text{ص}}}{\text{٣ س}^{2} - \text{ن } (\bar{\text{س}})^{2}} \qquad \text{أ} = \bar{\text{ص}} - \text{ب } \bar{\text{س}}$$

تدريب عملي (١):

فيما يلي سلسلة زمنية للطلب على غرف الفندق (س) في الفترة ما بين ١٩٩٧ حتى ٢٠٠٢.

السنة	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠١	٢٠٠٢
الطلب على غرف الفندق س	٣٠	٣٠	٢٨	٢٧	٢٢

و المطلوب:

أ- تحديد معادلة الاتجاه العام.

ب- تقدير حجم الطلب على غرف الفندق عام 2003.

٩- نموذج التشابه القطاعي. ١٠- التنبؤ باستخدام الانحدار غير الخطي.

ثانيا: الطرق الوصفية:

١- استطلاع رأي ذوي الخبرة. ٢- تحليل توقعات رجال البيع.

٣- استطلاع نوايا المشترين.

هذا و نستعرض فيما يلي بعض أساليب التنبؤ الأكثر انتشاراً:

التنبؤ باستخدام السلاســل الزمنية[1]:

السلاسل الزمنية هي سلسلة من القيم تخص متغير ما في أوقات أو فترات زمنية متعاقبة وهذه الفترة قد تكون سنة أو أكثر كما قد تكون ربع سنة ، شهر ، يوم ، ساعة، ويهدف تحليل السلاسل الزمنية إلى تقدير قيمة الظاهرة في المستقبل استناداً إلى دراسة التطور التاريخي للظاهرة وتحديد وفصل العوامل المؤثرة عليها.

العوامل المؤثرة على السلسلة الزمنية:

بتحليل السلسلة الزمنية – أي تحديد طبيعة العوامل التي تؤثر على قيمة الظاهرة ومقدارها والعلاقات القائمة بينها – نجد أنها تتأثر بكل أو بعض العوامل الآتية:

أ- الاتجاه العام. ب- التغيرات الموسمية.

ج- التغيرات الدورية. د- التغيرات العرضية.

هذا وسوف تقتصر الدراسة هنا على **الاتجاه العام فقط.**

الاتجاه العام:

يقصد بالاتجاه العام السلوك العام للمتغير أو الظاهرة محل الدراسة خلال فترة من الزمن وفي هذه الطريقة يفترض أن الظاهرة تتبع معادلة معينة وهذه المعادلة يمكن استنتاجها من معرفة طبيعة الظاهرة ونعرض حاليا نوعاً واحداً من هذه المعادلات.

---

(١) د. إسماعيل محمد السيد- المدخل المنهجي في دراسات جدوى المشروع – نقلا عن Boweman. B.L. and O' Connell. R.T.**Forecasting and time series Marrachusetts Duzbury Press** 1979.Pp – 21-23

(أ) المعادلة الخطية:

يلاحظ أن معظم السلاسل الزمنية يمكن تمثيل اتجاهها العام بمعادلة الخط المستقيم.

ص = أ + ب س

حيث ص = الاتجاه العام للظاهرة

س = الفترة الزمنية

أ ب = ثوابت تحدد قيمهم كالأتي:

$$ب = \frac{(\text{س ص}) - \text{ن } \bar{\text{س}}\, \bar{\text{ص}}}{\text{٣ س}^{٢} - \text{ن } (\bar{\text{س}})^{٢}} \qquad أ = \bar{\text{ص}} - \text{ب } \bar{\text{س}}$$

تدريب عملي (١):

فيما يلي سلسلة زمنية للطلب على غرف الفندق (س) في الفترة ما بين ١٩٩٧ حتى ٢٠٠٢.

السنة	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	٢٠٠١	٢٠٠٢
الطلب على غرف الفندق س	٣٠	٣٠	٢٨	٢٧	٢٢

و المطلوب:

أ- تحديد معادلة الاتجاه العام.

ب- تقدير حجم الطلب على غرف الفندق عام 2003.

الحــــــل:

س	ص	$س^{٢}$	س ص
٠	٣٠	٠	٠
١	٢٨	١	٢٨
٢	٢٧	٤	٥٤
٣	٢٥	٩	٧٥
٤	٢٢	١٦	٨٨
١٠	١٣٢	٣٠	٢٤٥

$$\because ب = \frac{(س\ ص) - ن\ \bar{س}\ \bar{ص}}{٣\ س^{٢} - ن\ (س)^{٢}}$$

$$\because \bar{س} = \frac{١٠}{٥} = ٢$$

$$\because \bar{ص} = \frac{١٣٢}{٥} = ٢٦,٤$$

$$\therefore ب = \frac{٢٤٥ - ٥ \times ٢ \times ٢٦,٤}{٣٠ - ٥\ (٢)^{٢}}$$

$$= \frac{٢٤٥ - ٢٦٤}{٣٠ - ٢٠} = \frac{-١٩}{١٠٠} = -١,٩$$

∴ أ=ص¯ – ب س¯

= ٢٦,٤ – (-١,٩) × (٢) = ٣٠,٢

∴ ص= ٣٠,٢ – ١,٩ س

س= ٢٠٠٣ – ١٩٩٧ (سنة الأساس) = ٦

∴ حجم الطلب المتوقع عام ٢٠٠٣ على غرف الفندق س

= ٣٠,٢ – (١,٩ × ٦) = ١٨,٨

= ١٩ زائراً.

[٥] - الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية بمثابة ترجمة لأهداف المنظمة وسياساتها وخططها في شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل وهذه الموازنات تلزم كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة بأن تضع خططاً تتمشى مع الخطط الأخرى وهي كذلك أداة من أدوات تحديد المسئولية هذا مع ضرورة ملاحظة أن الموازنات التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط والدليل على ذلك أن الكثير من تلك الموازنات تظهر في شكل وحدات كمية وليست نقدية والميزانية التقديرية قد تغطي كل أوجه نشاط المنظمة أو أي جزء منها وفي نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الأهداف لكل نشاط لذا فهي **عادةً تكون تفصيلية.**

وتتعدد أنواع الموازنات التقديرية ولكن تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هي أهم تلك الأنواع على الإطلاق لأنها أساس كل الموازنات الأخرى كما أنها أساس كل الجهود والتصرفات والقرارات.

وهذه الموازنة هي أحد أنواع الخطط غير المتكررة الاستعمال والمعبر عنها بشكل رقمي وهي تهدف إلى تنظيم عمليات الشراء بالطريقة التي يمكن إدارة الفندق من مواجهة التغيرات التي قد تؤثر على أنشطتها ومن ثم مساعدة تلك الإدارة على تجاوز حالات الفوضى والاضطراب وضياع المسؤوليات. والموازنات التقديرية مثل كل الخطط تنظر إلى الأمام أي إلى المستقبل حيث تخطط لأشياء سوف

الحـــــــل:

س	ص	$س^2$	س ص
٠	٣٠	٠	٠
١	٢٨	١	٢٨
٢	٢٧	٤	٥٤
٣	٢٥	٩	٧٥
٤	٢٢	١٦	٨٨
١٠	١٣٢	٣٠	٢٤٥

$$\because \text{ب} = \frac{(\text{س ص}) - \text{ن } \bar{\text{س}}\ \bar{\text{ص}}}{\text{٣ س}^{٢} - \text{ن } (\text{س})^{٢}}$$

$$\because \bar{\text{س}} = \frac{١٠}{٥} = ٢$$

$$\because \bar{\text{ص}} = \frac{١٣٢}{٥} = ٢٦,٤$$

$$\therefore \text{ب} = \frac{٢٤٥ - ٥ \times ٢ \times ٢٦,٤}{٣٠ - ٥ (٢)^{٢}}$$

$$= \frac{٢٤٥ - ٢٦٤}{٣٠ - ٢٠} = \frac{-١٩}{١٠٠} = -١,٩$$

∴ أ=ص‾ – ب س‾

= ٢٦,٤ – (-١,٩) × (٢) = ٣٠,٢

∴ ص= ٣٠,٢ – ١,٩ س

س= ٢٠٠٣ – ١٩٩٧ (سنة الأساس) = ٦

∴ حجم الطلب المتوقع عام ٢٠٠٣ على غرف الفندق س

= ٣٠,٢ – (١,٩ × ٦) – ١٨,٨

= ١٩ زائراً.

[٥] - الموازنات التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية بمثابة ترجمة لأهداف المنظمة وسياساتها وخططها في شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل وهذه الموازنات تلزم كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة بأن تضع خططاً تتمشى مع الخطط الأخرى وهي كذلك أداة من أدوات تحديد المسئولية هذا مع ضرورة ملاحظة أن الموازنات التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط والدليل على ذلك أن الكثير من تلك الموازنات تظهر في شكل وحدات كمية وليست نقدية والميزانية التقديرية قد تغطي كل أوجه نشاط المنظمة أو أي جزء منها وفي نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الأهداف لكل نشاط لذا فهي عادةً تكون تفصيلية.

وتتعدد أنواع الموازنات التقديرية ولكن تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هي أهم تلك الأنواع على الإطلاق لأنها أساس كل الموازنات الأخرى كما أنها أساس كل الجهود والتصرفات والقرارات.

وهذه الموازنة هي أحد أنواع الخطط غير المتكررة الاستعمال والمعبر عنها بشكل رقمي وهي تهدف إلى تنظيم عمليات الشراء بالطريقة التي يمكن إدارة الفندق من مواجهة التغيرات التي قد تؤثر على أنشطتها ومن ثم مساعدة تلك الإدارة على تجاوز حالات الفوضى والاضطراب وضياع المسؤوليات. والموازنات التقديرية مثل كل الخطط تنظر إلى الأمام أي إلى المستقبل حيث تخطط لأشياء سوف

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها "ترجمة مادية لأهداف وسياسات المنظمة حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلي في شكل كمي ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التي يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة(١).

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلي:

١- تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدد وواضح.

٢- يستدعى إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها(٢).

٣- يؤدى إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسئوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم فى تحقيق أهداف الفندق(٣).

٤- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالفندق بما يؤدى فى النهاية إلى تمكين إدارة الفندق من تنسيق أنشطتها مع أنشطة الإدارات الأخرى(٤).

٥- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين فى توفير ما تحتاج إليه من بيانات بما يسهم فى النهاية فى زيادة شعورهم بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف الفندق(٥).

---

(١) د. محي الدين عباس الأزهري إدارة المشتريات – مبادئ و سياسات- الطبعة الثانية- القاهرة دار الفكر العربي ١٩٧٧ صـ٣٢٦ .

(2) Glemn A. Welsch. **Budgting: Profit Planning and Control** 3rd sngelwood. 1971. P50.

(3) J. Batty. **Management Accountancy**. 3rd ed.. London Mac honald and evens Ltd.. 1970, P.62.

(4) Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, **Managerial Accounting**, 3rd er., ohio: Soath western Publishing Co., 1972, P 579.

(٥)د. على عبد المجيد عبده- إدارة المشتريات والمخازن-القاهرة- مكتبة عين شمس ١٩٧٦ صـ ٥٠٢.

٦- تساهم تلك الموازنات فى تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.

٧- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التى تستخدم فى تقويم كفاءة إدارة الفندق فى تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية:

١- إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

٢- وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

٣- وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنة.

٤- أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه.

٥- توفير درجة عالية من الحرية لإدارة الفندق تمكنها من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فيها.

٦- متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها[1].

الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة:

لا توجد قواعد معينة تحدد الفترة الزمنية التى توضع عنها الموازنة ولكننا نستطيع أن نميز الأنواع التالية من الموازنات التقديرية بحسب طول الفترة الزمنية.

١- الموازنة التخطيطية قصيرة الأجل:

وهى تلك الموازنة التى تغطى فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنة كاملة وتتميز تلك الموازنات بأن إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فيها يكون كبير جداً وذلك لضآلة احتمال تغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

(1) James L. Riggs, "Production systems: Planning Analysis and Control, 2nd ed, New York, John Wiley, sons. IMC. 1986, P.92.

٢ـ الموازنة التخطيطية المستمرة:

ويطلق عليها أحياناً اسم الموازنة المتحركة حيث يتم إعداد تلك الموازنة لفترة سنة على أن يضاف إليها شهر جديد عن كل شهر ينتهى فمثلاً إذا تم إعداد موازنة تخطيطية للمشتريات لعام ٢٠٠١ فبعد انتهاء شهر يناير لعام٢٠٠١ يضاف شهر يناير لعام ٢٠٠٢ وهكذا بحيث تصبح الموازنة موازنة مستمرة[1].

هذا ويلاحظ أن تحديد طول الفترة الزمنية للموازنة يتأثر بالعوامل التالية:

١- مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الموازنة.

٢- مدى انتظام أو موسمية النشاط حيث أنه إذا كان النشاط موسمى فلن يكون هناك داعى لإعداد موازنة عن الأشهر الباقية من السنة أى أنه إذا كان الطلب على المنتوج قاصراً على فصل الشتاء فليس هناك داعى لإعداد موازنة لفصل الصيف وهكذا[2].

٣- مدى سهولة أو صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المحتملة فى البيئة الداخلية والخارجية حيث أنه كلما كانت عملية التنبؤ صعبة ومعقدة أدى ذلك إلى قصر الفترة التى تعطيها الموازنة والعكس صحيح[3].

٤- مدى طول أو قصر الدورة الإنتاجية فإذا كانت الدورة الإنتاجية قصيرة تصبح الفترة التى تغطيها الموازنة قصيرة والعكس صحيح.

أنواع الموازنات التقديرية:

تنقسم الموازنات التقديرية إلى عدة أنواع بحسب الزوايا التى يتم النظر إليها وذلك على النحو التالى:

---

(1) Batty. Op. Cit. P58.

(٢،٣) د. محمد سعيد عبد الفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢ صـ٢٩٥.

١- من ناحية المجال الذى تغطيه الموازنة:

أ- موازنات تشغيلية وهى تغطى الأعمال العادية للفندق.

ب- موازنات رأسمالية وهى تغطى كافة جوانب الإنفاق الاستثمارى المزمع القيام به.

٢- من ناحية الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة التقديرية:

أ- موازنات قصيرة الأجل تغطى فترة زمنية سنة فأقل.

ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة زمنية من سنة فأكثر.

٣- من ناحية درجة التفاصيل التى تشملها الموازنة التقديرية:

أ- برامج الخطط الرئيسة التى تنوى الفندق القيام بها.

ب- موازنات المسئولية التى تحدد المسئولين عن تنفيذ الخطط.

٤- من ناحية المرونة:

أ- الموازنة التقديرية الثابتة والخاصة بحجم إنتاج واحد.

ب- الموازنة التقديرية المرنة وهى التى تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

هذا ويوضح الجدول التالى ملخصاً لأنواع الموازنات التقديرية:

جدول رقم (٥)

أنــواع المــوازنات التقــديرية

المفهــــــوم	أساس التقييــم
أ- موازنات تشغيلية تغطى الأعمــال العديـدة للمشروع. ب- موازنـــات رأســمالية تخــتص بالإنفــاق الاستثمارى.	من ناحيــة المجــال الـــذى تغطيـــه التقديرية.
أ- موازنات قصيرة الأجل تغطــى فتــرة ســنة تقريباً. ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة أطول من سنة.	من ناحيــة الفتــرة الزمنية التى تغطيهــا الموازنة التقديرية
أ- برامج المسئولين تحدد الخطط الرئيسية التى تنوى المنشأة القيام بها. ب- موازنات المسئولين تحدد المسئولية عــن التنفيذ.	مــن ناحيــة درجــة التفضيل في الموازنة
أ- موازنة تقديرية ثابتة تبنى على حجم إنتــاج واحد. ب- موازنة تقديرية مرنة تعنى علــى أســاس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.	من ناحية المرونة

هذا ويلاحظ أن أعداد الموازنات التقديرية ينطوى لأول مرة على صعوبات حقيقية ولكن استمرار إعداد الموازنات فيما بعد سيكون سهلاً نسبياً نظراً لأن الموازنات السابقة تعد من الاعتبارات الإرشادية الممتازة.

خطوات إعداد الموازنة التقديرية الفندقية[1]:

لوضع الميزانية التقديرية الفندقية موضع التنفيذ فإنها تمر بالخطوات التالية:

أولاً: إعداد الميزانية التقديرية:

يحتاج إعداد الميزانية التقديرية إلى عمل جماعي يتعاون فيه كل مديرى إدارات الفندق لذلك لابد أن يشترك كل مديرى إدارات الفندق فى تجهيز الميزانية التقديرية ويكون المدير العام هو المسئول ليس فقط عن إعداد الميزانية التقديرية بل أيضاً عن محتوياتها وعلى الإدارة المالية بالفندق مسئولية إعطاء كافة المعلومات والبيانات الضرورية والإحصاءات الحالية عن فترات سابقة واللازمة لباقى الإدارات الأخرى بالفندق لإعداد هذه الميزانية.

وعادة ما تبدأ عملية إعداد الميزانية التقديرية بوضع الأسس التى ستبنى عليها فعلى سبيل المثال يتم تحديد المؤشرات الاقتصادية والسياسية وعامل المنافسة التى ستؤثر على نتائج تشغيل الفندق للسنة التى ستعد عنها الميزانية التقديرية.

وفى ضوء المؤشرات السابقة يتحدد حجم المبيعات المتوقعة التى تبدأ بتحديد نسبة أشغال غرف الفندق وعدد نزلاءه بالنسبة للغرف وعملائه بالنسبة لباقى الأقسام الإيرادية الأخرى للفندق وكذلك متوسط قيمة إيجار الغرفة فى اليوم ومتوسط قيمة إنفاق العميل للمأكولات والمشروبات. وتساعد هذه المعلومات كافة إدارات الفندق على تحديد مصروفاتها وأهمها تحديد العمالة المطلوبة لتحقيق حجم المبيعات المطلوبة.

(١) مقتبس من د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم – أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجى – مطبعة النيل – القاهرة – ١٩٩٥ صـ٢٣٦ – ٢٤٧.

وحتى يتم الانتهاء من إعداد الميزانية التقديرية في الوقت المحدد لمناقشتها مع المسئولين في الشركة المالكة وغالباً تكون في شهر نوفمبر من كل عام يحدد المدير العام الجدول الزمني لتنفيذ الأعمال التالية:

١- اجتماع وضع أسس إعداد الميزانية التقديرية:

وهنا يدعو مدير عام الفندق مديري الإدارات لمناقشة وتحديد أسس إعداد الميزانية التقديرية على الوجه التالي:

أ- مراجعة نتائج أعمال التسعة أشهر للسنة الحالية ومقارنتها بنفس الأشهر للسنة السابقة وما ينتج من تغييرات في الآتي:

- نسب أشغال الفندق.
- متوسط سعر إيجار الغرفة.
- عدد نزلاء الفندق.
- عدد رواد الفندق.
- متوسط إنفاق العميل في المأكولات.
- متوسط إنفاق العميل في المشروبات.
- إيرادات الأقسام الإيرادية الأخرى وتأثرها بعدد نزلاء ورواد الفندق.
- تغيرات العمالة والأجور وملحقاتها والقوانين التي صدرت في هذا الشأن.
- التجديدات التي تمت بالفندق وأثرها على زيادة الإيرادات.
- الصيانة والإصلاحات التي تمت.

ب- الوضع الاقتصادي وحالة السوق:

يؤثر الوضع الاقتصادي ونشاط الأعمال أو ركودها على نتائج أعمال الفندق لذلك لابد أن يوضع في الاعتبار عند إعداد الميزانية التقديرية سواء في داخل البلد أو في المنطقة كلها وكذلك تتأثر نتائج أعمال الفندق بالنواحي السياسية في البلد وما يتبعه من تغييرات في القوانين

وخاصةً قوانين تحديد الأجور والتغييرات فى التأمينات الاجتماعية والضرائب وكذلك بالنسبة للسياسات الدولية للدول المجاورة.

ج- المنافسة:

لابد أن يؤخذ فى الاعتبار المنافسة المتوقعة عند إعداد الميزانية التقديرية للفنادق وكذلك التجديدات المتوقعة فى الفنادق المنافسة وما هى الخطة المقابلة التى سيقوم الفندق باتخاذها لمواجهة حدة هذه المنافسة ليس فقط للاحتفاظ بعملائه القدامى بل العمل على زيادتهم.

د- التجديدات المطلوبة:

غالباً ما تضطر إدارة الفندق لمواجهة حدة المنافسة لعمل تغييرات جوهرية فى الديكورات أو إضافة خدمة جديدة تحتاج إلى شراء ماكينات أو معدات أو أدوات تشغيل جديدة أو عمل إصلاحات وصيانات كبيرة لازمة للحفاظ على مستوى الفندق مما يضطرها إلى إنفاق مبالغ كبيرة .. لذلك لابد من أن تحدد قيمة هذه التجديدات لمعرفة مصادر تمويلها وأثرها على حسابات الفندق.

هـ- التسعير:

بعد مراجعة النتائج المالية الفعلية للفندق عن السنة الحالية وحالة السوق والمنافسة والتجديدات المتوقعة يقوم كل مدير إدارة من الإدارات (الغرف - المأكولات - المشروبات - التليفونات والفاكس - الغسيل والكى - حمام السباحة والتنس - والخدمات الأخرى التى يقدمها الفندق) باقتراح الأسعار المتوقع تطبيقها فى الميزانية التقديرية بما يضمن تحقيق أعلى إيراد فى ضوء المنافسة المتوقعة وفى حدود الإمكانيات التى يقدمها الفندق.

و- نسب الأشغال وعدد النزلاء والرواد:

إن توخى الدقة فى وضع الميزانية التقديرية هام جداً وعلى هذا فلابد من تحديد مصادر إشغال الفندق بدقة والتى عادةً ما تتضمن:

- أفراد.
- أفراد عابرون.
- أفراد بإقامة دائمة.
- مجموعات لحضور مؤتمرات مهنية.
- مجموعات لحضور مهرجانات فنية أو رياضية.

على أن يحدد نسب إشغالها ومتوسط قيمة إيجار كل مجموعة حتى نتوصل إلى تقدير النسبة الإجمالية لإشغال الفندق شهرياً ومتوسط قيمة إيجار الغرفة وبنفس الطريقة يمكن تقدير إجمالى إيرادات المأكولات والمشروبات بتحديد عدد الرواد بكل مطعم على حدة ومتوسط إنفاق كل فرد.

ولمزيد من الدقة تقوم بعض الفنادق بعمل تحليلاً لأصناف المأكولات والمشروبات المباعة (Sales Analysis) بالعدد والقيمة وهذه تساعد أيضاً على تحديد الأصناف عند إجراء تغيير فى قوائم الطعام أو زيادة أسعار الأصناف المرغوبة من رواد ونزلاء الفندق.

وبناء على تقديرات نسب إشغال الغرف وعدد نزلاء الفندق ورواده يمكن لباقى الأقسام الإيرادية تقدير الإيرادات المتوقعة بعد تحديد متوسط إنفاق كل فرد.

٢- إعداد حسب التشغيل التقديرى:

بعد الاجتماع السابق يسهل على كل مدير إدارة وضع تقديرات إيرادات ومصروفات إدارته وتمثل الأجور وملحقاتها نسبة كبيرة من المصروفات لذلك يتم تقدير التكلفة الإجمالية للأجور وملحقاتها.

وعلى كل مدير إدارة أن يرفق بحساب تشغيل إدارته تقريراً يوضح فيه الأسس التى بنيت عليها تقديرات الإيرادات والمصروفات وأن يذكر الأسباب الكافية لوجود أى مصروف غير عادى حتى يسهل على المدير العام كتابة التقرير النهائى للميزانية التقديرية وأيضاً يقدم كل

مدير إدارة احتياجات إدارته من أدوات التشغيل (البياضات – الصينى –الزجاج – الفضيات) وكذلك الأثاثات والمعدات فى كشوف تفصيلية.

٣- اجتماع مناقشة حسابات التشغيل المقترحة:

يدعو كل مدير إدارة المدير العام والمدير المالى للاجتماع بناء على تحديد مسبق من المدير العام لمناقشة حساب تشغيل إدارته واحتياجاته من أدوات التشغيل والأثاثات والمعدات.

٤- تجميع حسابات التشغيل:

تعتبر هذه الخطوة العملية الأخيرة لوضع الميزانية التقديرية ومرفقاتها فى صورتها النهائية وعلى الإدارة المالية أن توضح النسب المئوية المطلوبة التى تساعد المدير العام فى وضع تقريره عن الميزانية التقديرية وبعد أن يتم تجميع حسابات التشغيل المختلفة يتم تصوير حساب الأرباح والخسائر وكذلك تحديد احتياجات الفندق من أدوات التشغيل والأثاث.

٥- اجتماع مناقشة حساب الأرباح والخسائر المقترح والتقرير النهائى للميزانية التقديرية:

يراجع المدير العام مع المدير المالى حساب الأرباح والخسائر التقديرى المقترح والكشوفات الإجمالية لأدوات التشغيل والأثاثات والمعدات المطلوبة للفندق وفى حالة وجود أرقام لإيرادات ومصروفات معقولة وضعت طبقاً للأسس التى اتفق عليها يقوم المدير العام بمساعدة المدير المالى فى وضع التقرير النهائى للميزانية التقديرية وغالباً يتضمن النقاط التالية:

- الحالة الاقتصادية للبلد.
- الحالة السياسية للبلد والبلاد المجاورة.
- حالة المنافسة فى السوق.
- التعديلات الجوهرية المطلوب إجرائها بالفندق.
- التسهيلات والخدمات الجديدة التى سيقدمها الفندق لنزلائه ورواده.
- سياسة التسعير المقترحة.

-نسب الأشغال ومصادر أشغال الغرف.
- العمالة.
- الأرباح المتوقعة.
- حالة السيولة النقدية المتوقعة.

ثم تقدم بعد ذلك الميزانية التقديرية ومرفقاتها إلى المركز الرئيسى للشركة المالكة وفى حالة اعتمادها توضع موضع التنفيذ.

ثانياً: تطبيق الميزانية التقديرية:

بعد أخذ موافقة المركز الرئيسى أو الشركة المالكة على الميزانية التقديرية يتم تطبيقها اعتباراً من بداية السنة المالية المحددة ويقصد بتطبيق الميزانية التقديرية الآتي:

١ـ من حيث الإيــراد:

هو إجراء المقارنة الشهرية للإيرادات الفعلية بالإيرادات التقديرية وتحديد الانحرافات إن وجدت وأسبابها والعمل على تلافيها إذا قلت الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية.

٢ـ من حيث المصروفات:

هو الالتزام بصرف المصروفات الفعلية فى حدود الميزانية التقديرية ولا شك أن فى نهاية كل شهر تتم المقارنة بين المصروفات الفعلية والتقديرية وتحديد الانحرافات إن وجدت مع ذكر أسبابها فإن زاد بند من بنود المصروفات الفعلية عن مثيله فى المصروفات التقديرية يجب على مدير الإدارة المختص العمل على إنقاص نفس القيمة من بند آخر حتى لا يتجاوز فى النهاية إجمالى المصروفات الفعلية عن المصروفات التقديرية.

٤- من حيث أدوات التشغيل والأثاثات والمعدات:

٥- يلتزم كل مدير إدارة بطلب شراء الكميات المحددة في الميزانية التقديرية وغالباً ما يؤخذ موافقة المركز الرئيسي للشركة المالكة في حالة التجاوز مع ذكر الأسباب أو استبدال البند ببند آخر.

ثالثاً: قوائم الميزانية التقديرية:

وتضم هذه القوائم مجموعة البيانات التالية:

قوائم إعداد الميزانية التقديرية:

تعتبر البيانات التالية أساسية عند إعداد الميزانية التقديرية وأهمها:

بيانات عن الغرف:

- عدد الغرف بالفندق.
- نسب أشغال الغرف شهرياً.
- عدد النزلاء.
- نسبة أشغال الغرف المزدوجة.
- متوسط إيجار الغرف المشغولة في اليوم.

بيانات عن المأكولات والمشروبات:

- الطاقة الإشغالية لكل مطعم (عدد المقاعد).
- معدل الدوران.
- متوسط إنفاق كل عميل من المأكولات.
- متوسط إنفاق كل عميل من المشروبات.
- متوسط إنفاق كل عميل من المأكولات والمشروبات.

بيانات عن العمالة والأجور:

- عدد العاملين بكل إدارة حسب الوظائف.
- الحد الأدنى والأعلى لمرتب كل وظيفة.
- الحد الأدنى والأعلى للزيادة السنوية.

-تكلفة العامل من ملحقات الأجر (التأمينات الاجتماعية – العلاج الطبيعى .. إلخ).
-نسبة تكلفة العمالة إلى الإيرادات الإجمالية.

رابعاً: متابعة الميزانية التقديرية وتحديد انحرافاتها:

حتى تتحقق الفائدة من وضع الميزانية التقديرية لابد من أن تتم مقارنة الميزانية التقديرية بالأرقام الفعلية لإظهار أى انحرافات ومعرفة أسبابها لتحديد طرق وخطوات إصلاحها أو تفاديها فى الوقت المناسب طبقاً للظروف الجديدة. وغالباً ما تتم هذه المقارنة شهرياً ويمكن أن تتم يومياً من حيث مقارنة الإيرادات حتى لا ينتظر إجراء هذه المقارنة آخر الشهر الأمر الذى يساعد الإدارة فى اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة فى حالة انخفاض الإيرادات الفعلية عن الإيرادات التقديرية. أما بالنسبة للمصروفات فيمكن أن تتم مقارنة الفعلى بالتقديرى كل أسبوع إذا طبق نظام حازم فى إجراءات المتابعة مما سيساعد كل مدير إدارة على خفض الإنفاق إذا لزم الأمر أو زيادة أسعار شراء الخامات بطريقة غير متوقعة.

الانتقادات الموجهة نحو تطبيق الموازنات التقديرية:

على الرغم من المزايا التى يحققها تطبيق الموازنات التقديرية هناك بعض الانتقادات التى توجه لهذا التطبيق والتى منها[١]:

١- إن الالتزام بالعمل ضمن حدود الموازنة التقديرية قد يؤدى إلى شراء كميات أكبر مما يجب أو أقل مما يجب وغالباً ما يحدث ذلك كنتيجة لتغير الظروف التى يتم فيها تنفيذ الموازنة دون أن يصاحب ذلك تغيير مماثل فى الأرقام التى تعرضها الموازنة.

---

(١) د. غانم تيجان موسى وآخرون - إدارة المشتريات – دار الحرية للطباعة – بغداد ١٩٨٧ صـ ٢٨٥.

٢- قد يؤدى عدم توافر الخبرة والكفاءة فى إعداد وتنفيذ تلك الموازنات إلى ظهور حالات الإحباط بين العاملين فى إدارة المواد ولاسيما إذا ما استخدمت تلك الموازنات كأداة للرقابة وتقييم أداء إدارة المواد.

٣- قد تكون تكاليف إعداد وتطبيق الموازنات أكبر بكثير من الفوائد المحققة منه.

٤- قد توضع تلك الموازنات بشكل تفصيلى يؤدى إلى تقييد حرية العاملين فى مواجهة الحالات والظروف المتغيرة.

تدريب عملى:

تقوم سلسلة فنادق هوليداى إن بتقدير احتياجاتها من الطعام والشراب لعام ٢٠٠٢ على أساس ربع سنوى وذلك على النحو التالى:

- الربع الأول ١٢٠٠وحدة. - الربع الثاني ١٣٠٠ وحدة.
- الربع الثالث ١٥٠٠ وحدة. - الربع الرابع ٢٠٠٠ وحدة.

فإذا علمت أنها تستهلك بصفة رئيسية ثلاثة أنواع من المواد الغذائية هى س ، ص ، ع وأن معدل استخدام كل وحدة من هذه المواد الغذائية كان (٢ ، ٣ ، ٥) وحدة على الترتيب وإن سعر شراء الوحدة من هذه المواد كان (١ ، ٢ ، ٣) وحدة نقدية على الترتيب فإذا ما رغبت الشركة فى أن تحتفظ بمخزون احتياطى من هذه المواد بقدر بـ (٣٠% ، ٥٠% ، ٢٠%) على أن الترتيب من الكميات المطلوب إنتاجها وكانت الكميات المتوافرة حالياً من تلك المواد بالمخازن هى (١٠٠٠ ، ٩٠٠ ، ١٥٠٠) وحدة على التوالى فالمطلوب إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات لعام ٢٠٠٢.

الحـــــــل:

أولاً: تقدير الاحتياجات من المواد الغذائية:

الفترة الزمنية / المواد الأولية	س	ص	ع
الربع الأول	٢ × ١٢٠٠ = ٢٤٠٠	٣ × ١٢٠٠ = ٣٦٠٠	٥ × ١٢٠٠ = ٦٠٠٠
الربع الثانى	٢ × ١٣٠٠ = ٢٦٠٠	٣ × ١٣٠٠ = ٣٩٠٠	٥ × ١٣٠٠ = ٦٥٠٠
الربع الثالث	٢ × ١٥٠٠ = ٣٠٠٠	٣ × ١٥٠٠ = ٤٥٠٠	٥ × ١٥٠٠ = ٧٥٠٠
الربع الرابع	٢ × ٢٠٠٠ = ٤٠٠٠	٣ × ٢٠٠٠ = ٦٠٠٠	٥ × ٢٠٠٠ = ١٠٠٠٠

ثانياً: تقدير المخزون الاحتياطى (آخر المدة):

الفترة الزمنية / المواد الأولية	س	ص	ع
الربع الأول	٢٤٠٠ × ٣٠% = ٧٢٠	٣٦٠٠ × ٥٠% = ١٨٠٠	٦٠٠٠ × ٢٠% = ١٢٠٠
الربع الثانى	٢٦٠٠ × ٣٠% = ٧٨٠	٣٩٠٠ × ٥٠% = ١٩٥٠٠	٦٥٠٠ × ٢٠% = ١٣٠٠
الربع الثالث	٣٠٠٠ × ٣٠% = ٩٠٠	٤٥٠٠ × ٢٠% = ٢٢٥٠	٧٥٠٠ × ٢٠% = ١٥٠٠
الربع الرابع	٤٠٠ × ٣٠% = ١٢٠	٦٠٠٠ × ٥٠% = ٣٠٠٠	١٠٠٠٠ × ٢٠% = ٢٠٠٠

ثالثاً: الكميات المطلوب شراؤها:

- كمية المواد الواجب شراؤها خلال فترة زمنية معينة
= الكمية المطلوبة للاستهلاك + كمية المخزون المطلوب توافره فى نهاية المدة – كمية المخزون فى أول الفترة.
- كمية المواد الواجب شراؤها خلال فترة زمنية معينة
= الحد الأعلى للمخزون – الرصيد الفعلى للمادة خلال وقت الشراء.

	الكمية المطلوبة من الإنتاج	الكمية المطلوب توافرها فى نهاية المدة	الكمية المتوافرة من بداية المدة	الكمية المطلوب شراؤها
المادة س:				
الربع الأول	2400	720	1000	2120
الربع الثانى	2600	780	720	2660
الربع الثالث	3000	900	780	3120
الربع الرابع	4000	1200	900	4300
المادة ص:				
الربع الأول	3600	1800	900	4500
الربع الثانى	3900	1950	1800	4050
الربع الثالث	4500	2250	1950	4800
الربع الرابع	6000	3000	2250	6750
المادة ع:				
الربع الأول	6000	1200	1500	5700
الربع الثانى	6500	1300	1200	6600
الربع الثالث	7500	1500	1300	7700
الربع الرابع	10000	2000	1500	10500

[٦]: برنامج العــمل:

هو ذلك الكشف الذى يحتوى على:

"مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الهدف المرغوب وبمجرد الوصول إلى الهدف ينتهى مفعولها وتصبح غير ذى مفعول".

مع ملاحظة أن برنامج العمل هو خليط من السياسات والإجراءات والموازنات التقديرية والتخطيطية والقواعد وتخصيص للمهام اللازمة لتنفيذ عمل معين وهو بمثابة عملية صياغة قائمة تفصيلية بالنشاطات الواجب إنجازها.

وتنقسم برامج العمل إلى:

أ- **برامج رئيسية** تتكون من العديد من البرامج المشتقة والتى تتطلب مهارة إدارية غير عادية للتنسيق بينها لأن فشل أى برنامج منها سوف يؤدى إلى فشل البرنامج الرئيسى نفسه.

ب- **برامج فرعية** تعد فى الغالب بمعرفة رؤساء الأقسام كإعداد رئيس أحد الأقسام برنامجاً فرعياً لتدريب العاملين لديه.

هذا ومن أكثر برامج العمل الفندقى شهرة ذلك البرنامج التعليمى الذى أعده معهد التعليم التابع للجمعية الأمريكية للفنادق والنزل ونحن نقدم فيما يلى نموذجاً لبرنامج رئيسى من ذلك البرنامج ويلى ذلك صورة أخرى من برنامج فرعى وذلك على النحو التالى:

البرنامج الرئيسى "مهــام موظـف المكـاتب الأمـامية":

قائمة المهام:

١- استخدام نظام الكمبيوتر الخاص بقسم الاستقبال.
٢- استخدام طابعات قسم الإستقبال.
٣- استخدام تليفونات الفندق (قسم المكاتب الأمامية).
٤- استخدام الفاكس.
٥- استخدام آلات التصوير.

٦- استخدام السنترال الداخلى (قسم التليفونات).
٧- مساعدة النزلاء على القيام بالحجز.
٨- ترويج البرامج التسويقية الخاصة.
٩- تنفيذ الحجز.
١٠- ترتيب ملفات الحجز.
١١- تنفيذ وتسجيل مقدمات الحجز.
١٢- تنفيذ تغييرات الحجز والإلغاء.
١٣- تنظيم الاستقبال والتحضير للتسكين.
١٤- استخدام سجل متابعة قسم الاستقبال.
١٥- تحضير واستخدام قوائم الوصول.
١٦- تجهيز وتغيير أرقام الغرف.
١٧- القيام بإجراءات ما قبل التسجيل.
١٨- بدء إجراءات تسكين النزلاء.

تابع: قائمة المهام:

١٩- تأكيد طريقة الدفع أثناء استكمال إجراءات التسكين.
٢٠- التحقق من صلاحية بطاقات الائتمان.
٢١- تسليم ومراقبة مفاتيح الغرف.
٢٢- استخدام فنيات البيع الفعالة.
٢٣- القيام بإجراءات ما قبل التسجيل وملء كروت الوصول للمجموعات.
٢٤- استخدام لائحة الانتظار عندما لا تكون الغرف جاهزة للتسكين.
٢٥- توجيه النزلاء إلى فنادق أخرى عندما يكون الفندق مكتمل الإشغال.
٢٦- استخدام لوحة أرقام وبيانات الغرف.
٢٧- مساعدة النزلاء على القيام بإجراءات الحجز الخاصة بالطائرة أو القطار.

٢٨- ترتيب خدمات سيارات الليموزين للنزلاء.

٢٩- ترتيب خدمات سيارة الأجرة للنزلاء.

٣٠- القيام بإجراءات تسليم الخزائن للنزلاء.

٣١- تداول الرسائل والطرود والبرقيات والفاكسات المتعلقة بالنزلاء

٣٢- الاحتفاظ بدليل المعلومات عن الفندق.

٣٣- الإلمام بالمطاعم المحلية وخدمات النزلاء وأماكن الترفيه.

٣٤- إعداد خرائط توضيح الاتجاهات.

تابع: قائمـــة المهـــام:

٣٥- مساعدة النزلاء ذوى الطلبات الخاصة.

٣٦- الرد على أسئلة أو طلبات النزلاء.

٣٧- الرد على الأسئلة المتعلقة بالخدمات والبرامج.

٣٨- صرف شيكات النزلاء.

٣٩- خدمات الإيقاظ التليفونى.

٤٠- مساعدة النزلاء فى إجراء المكالمات التليفونية الدولية.

٤١- إعداد التجهيزات الخاصة بالشخصيات الهامة.

٤٢- تحضير ووضع خطابات الترحيب فى غرف النزلاء.

٤٣- إجراء مكالمات الترحيب بالنزلاء.

٤٤- تلبية خدمات رجال الأعمال.

٤٥- ترتيب رحلات النزلاء.

٤٦- حل مشاكل النزلاء.

٤٧- إجراءات مغادرة النزلاء.

٤٨- تسوية المبالغ موضع الخلاف مع النزلاء.

٤٩- تحويل حسابات النزلاء الخاصة.

٥٠- إجراءات المغادرة المتأخرة للنزلاء.

٥١- إجراءات التعامل مع الحسابات المتأخرة.

٥٢- إجراءات التعامل مع عدم الوصول.

٥٣- تحديث حالة الغرف.

١- تابع: قائمة المهام:

٥٤- مطابقة حالة الغرف مع تقرير الإشراف الداخلي المسائي.

٥٥- إعداد تقرير الوضع الحالي للغرف.

٥٦- التصرف في الحالات التي تتطلب الإسعافات الأولية.

٥٧- التصرف في حالة إنذارات الطوارئ.

٥٨- التصرف في حالات الإنذار بالحريق وكاشفات الدخان.

٥٩- التصرف في حالات الطوارئ غير المتعلقة بالحريق.

٦٠- التصرف في حالات الإنذار بوجود قنبلة.

٦١- التصرف في حالات الطوارئ المتعلقة بسوء الأحوال الجوية.

٦٢- المساعدة في إخلاء الفندق.

٦٣- الرد على المكالمات التليفونية التهديدية أو البذيئة أو التهكمية.

٦٤- تجهيز غرف نموذجية كنموذج للعرض على العملاء المتوقعون Show Rooms.

٦٥- إجراءات تغيير غرف النزلاء.

٦٦- منع الاتصال التليفوني لبعض النزلاء.

٦٧- احتساب تكاليف مكالمات النزلاء.

٦٨- إضافة قيمة مسحوبات النزلاء ومدفوعاتهم.

٦٩- احترام خصوصية النزلاء وإجراءات الأمن.

٧٠- إجراءات التعامل مع المفقودات والمعثورات.

٧١- الحفاظ على مكتب الاستقبال نظيفاً ومرتباً.

٧٢- جرد محتويات مكتب الاستقبال وتزويده بالأدوات.

أمثلة لبعض البرامج الفرعية المنبثقة من البرنامج الرئيسى:

المهمة (١)

استخدام نظام الكمبيوتر الخاص بقسم الاستقبال.

المراحل:	الأساليب:	وصايا نافعة:
لإنجاز جميع هذه المراحل ستحتاج إلى جهاز كمبيوتر وكتاب تعليم نظام الكمبيوتر. ١-مراجعة المشرف أو المدرب لتعلم كيفية تشغيل جهاز الكمبيوتر. ٢-الدخول إلى نظام الكمبيوتر. ٣- قراءة القائمة الرئيسية على الشاشة واختيار المهام التى يجب القيام بها.	○ أدخل كلمة السر. ○ تأكد أن لا يطلع أحد على الأزرار التى ضغطت عليها. ○ لا تضغط على أزرار لوحة المفاتيح بقوة. ▪ فى الفندق: اتبع المراحل التالية لاختيار المهام التى توجد على القائمة:	يعتبر جهاز الكمبيوتر أداة عمل ضرورية لتحسين خدمة النزلاء. من الممكن أن يتوفر نظام الكمبيوتر الخاص بقسم الاستقبال على أكثر من جهاز كمبيوتر. لمزيد من المعلومات راجع نظام الكمبيوتر الخاص بقسم الاستقبال " فى مهارات لجميع موظفى قسم الاستقبال". تعطى كلمة السر لجميع موظفى الاستقبال. تسمح هذه الطريقة بتفادى دخول أى شخص غير مسموح له إلى نظام الكمبيوتر. تسمح كلمة السر كذلك بتتبع ومعرفة هوية الأشخاص المسئولين عن القيام بكل مهمة.

المهمة (١):

استخدام نظام الكمبيوتر الخاص بقسم الاستقبال.(تابع):

المراحل:	الأساليب:	وصايا نافعة:
٤- تتبع قوائم جهاز الكمبيوتر للدخول إلى الشاشات المقصودة للقيام بكل وظيفة. ٥- تقديم خدمة جيدة بفضل استخدام جهاز الكمبيوتر. ٦- الخروج من نظام الكمبيوتر فور انتهاء المهام.	▪ في الفندق: اتبع المراحل التالية للرجوع إلى القائمة الرئيسية: ◆ تطلع إلى النزيل وتحدث إليه كلما استطعت ذلك أثناء استخدام جهاز الكمبيوتر. ◆ إذا كنت تجهل القيام بمهمة ما اسأل فوراً زميلاً لك أو المشرف لا تترك النزيل ينتظر طويلاً. ◆ تأكد من المعلومة التي حصلت عليها بتكرارها على مسمع النزيل. ▪ في الفندق: اتبع المراحل التالية لمغادرة نظام الكمبيوتر:	لا ينبغي أن يرى النزلاء قمة رأس موظف المكاتب الأمامية عند استخدامه لجهاز الكمبيوتر. إن من بين الشروط الأساسية لضمان خدمة جيدة هو الحفاظ على الاتصال البصري التي تربط موظف المكاتب الأمامية بالنزلاء كلما استطاع ذلك. إن تأكيد المعلومات يحد من الوقوع في الأخطاء. يعتبر كل شخص مسئولاً على كل مهمة ينجزها بواسطة كلمة السر الخاصة به لذا يجب عليه مغادرة نظام الكمبيوتر عندما لا يستعمل جهاز الكمبيوتر.

المهمة (٢) : استخدام طابعات قسم الاستقبال:

المراحل:	الأساليب:	وصايا نافعة:
لإنجاز جميع هذه المراحل ستحتاج إلى طابعات وإلى الأوراق الخاصة بالطابعات وكتاب التشغيل وحبر. ١-شحن الطابعات في قسم الاستقبال. ٢-شحن الطابعات بورق متصل. ٣- شحن الطابعات بالأوراق المنفردة (A4).	■ في الفندق: اتبع المراحل التالية لتشغيل الطابعات: ❖ ثبت الثقب الموجود في لفافة الورق في حاملة ورق الطابعة. ❖ اطلب من المشرف أو المدرب أن يعلمك وضع الورق في الطابعة حتى تبدأ الطابعة ابتداء من السطر الصحيح. ❖ تأكد أنه ليس هنالك ما يعرقل حركة الورقة بالطابعة. ❖ اسحب حاملة ورق الطابعة. ❖ احمل مجموعة من الأوراق بين يديك واستخدم الإبهام لتهوية الأوراق. ❖ تسمح هذه العملية بتفريق الأوراق عن بعضها وتجنب انحشار الورق. ❖ املأ حاملة الورق دون تكديسها. تأكد أن الأوراق مستوية في حاملة الورق. ❖ أدخل حاملة الورق فور ملئها.	يمكن ربط جهاز كمبيوتر واحد بمجموعة من الطابعات. تسمح هذه العملية بإعداد الطابعة بنماذج فواتير النزيل وإعداد طابعة أخرى بالورق لطباعة تقارير ووثائق أخرى. لمزيد من المعلومات راجع "طابعات قسم الاستقبال" في مهارات لجميع موظفي الاستقبال. تحتوي لفافات الورق المسترسل على ثقب وتكون سهلة القطع من الجانبين وتسمى هذه الأجناب بـ "شريط التثبيت". تحتوي طابعات الليزر على حاملات خاصة بالأوراق المنفردة وليس بالأوراق المتصلة.

المهمة (٢) استخدام طابعات قسم الاستقبال: (تابع)		
المراحل:	**الأساليب:**	**وصايا نافعة:**
٤- طباعة الوثائق. ٥- تسوية المشاكل الخاصة بجودة الطباعة.	❖ تأكد أن الطابعة تعمل ومزودة بالورق وجاهزة للطباعة. ❖ اضغط على الزر الخاص بأمر "الطباعة" على شاشة جهاز الكمبيوتر وإذا اقتضى الأمر يمكنك اختيار الطابعة. ❖ تأكد أن التزويد بالورق يجرى بصورة مناسبة وأن الطباعة تجرى بالترتيب الصحيح. ▪ **في الفندق:** اتبع المراحل التالية لتفادى تكديس الأوراق: ❖ عند توقف عملية الطباعة اخرج الورق من مستوى الثقوب إذ لزم الأمر. ❖ عند استخدام الورق المتصل ضع الورقة التالية بشكل مناسب بحيث تتمكن الطابعة من تنفيذ المهمة التالية. ❖ إذا كان لون المطبوعات باهتا تأكد أنه كان ينبغي تغيير الحبر أو خرطوشة حبر الطابعة. ❖ استبدل الحبر أو خرطوشة الحبر حسب تعليمات المشرف. ❖ راجع المشرف عندما تصادفك مشكلة لا تستطيع حلها.	تكون الأوراق المتصلة مثقبة وسهلة القطع غالباً.

[٧] : الجداول الزمنية:

هى تلك الجداول التى تحدد الوقت النسبى الذى تبدأ فيه عملية معينة وكذلك وقت الانتهاء منها ..

وهى بمثابة مجموعة متعددة من السياسات والإجراءات التى تحددها المنظمة.

وهناك برامج زمنية لكل نشاط حيث تمثل كل مجموعة من خطوات النشاط أداء عملية معينة وكل مجموعة عمليات تشغيلية تمثل برنامج زمنى وهكذا.

غير أنه عند وضع أى برنامج لابد من الالتزام بالخطوات التالية:

١- تحديد الهدف من وضع البرنامج.
٢- تحديد العمليات التشغيلية التى يتضمنها البرنامج وتسلسلها.
٣- تحديد الوقت النمطى اللازم لإنجاز كل عملية.
٤- تحديد توقيت بدء ونهاية النشاط.
٥- تحديد مسئولية تنفيذ البرنامج.
٦- القيام بالتنفيذ مع التقييم والمتابعة المستمرة.

ومن أمثلة تلك الجداول:

خرائط جانت والتى هى: خرائط تصور خطة العمل على أساس الوقت حيث تظهر مدى التقدم فى التنفيذ بالنسبة للخطة الموضوعة كما توضح المشاكل التى حدثت فعلاً والمشاكل التى يمكن توقع حدوثها.

وعلى الرغم من أن شكل هذه الخرائط يختلف من فندق لآخر عند التطبيق الفعلى حتى تلائم كل نشاط إلا أنه يمكن القول بشكل أساسى بأنها مصفوفة يمثل فيها الخط الأفقى الوقت بينما توضع النشاطات المراد جدولتها على المحور الرأسى وذلك على النحو التالى الذى يظهره الشكل التالى:

شكل رقم (٢٩)
خريطة جانت لحملة إعلانية لفندق

اسم العملية	أرقام الأسابيع التي تستغرقها العملية									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١) إجراء البحوث اللازمة.										
٢) تحديد المخصصات المالية.										
٣) تحديد الحيز الإعلاني.										
٤) تصميم الإعلانات.										
٥) إنتاج الإعلانات.										
٦) إعداد جداول النشرات وتوزيعها										
٧) نشر الإعلانات في جداول النشر										

الرموز المستخدمة عند إعداد خريطة جانت:

الخط السميك يرمز إلى بدء العمل.

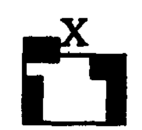
الخط السميك يرمز إلى انتهاء العمل.

S

ترمز المسافة (S) للوقت اللازم للإعداد.

الخط السميك يعني أن نصف كمية العمل قد تم إنجازها.

المستطيل الذي به علامة (X) يعني وجود وقت فائض.



علامة (X) تعنى المراجعة والفحص.

يرمز إلى عملية مراجعة وتقييم الأداء الحالى.

يرمز إلى العمل المخطط.

يرمز إلى العمل المنفذ.

يرمز إلى أن العمل التالى قد ظهر قبل انتهاء العمل الأول بما يعنى تحقيق وفر فى الوقت عن الوقت المعيارى.

خطوات إعداد خرائط جانت:

١- تحديد مراحل العمل التى يتكون منها المشروع بصفة إجمالية.
٢- بيان التتابع المنطقى للعمليات بمعنى تحديد كل عملية وما يتبعها وما يليها.
٣- تحديد زمن كل عملية.
٤- إعداد إحداثى رأسى مقسم بعدد العمليات وإحداثى أفقى يمثل مقياس زمنى مقسم إلى وحدات زمنية مناسبة.
٥- ترسم كل عملية فى شكل عمود أفقى وفقاً للإحداثى الرأسى المبين وتحدد بداية العمود فى الزمن المناسب بعد تنفيذ ما يسبقه من عمليات كما يتحدد طول العمود وفقاً لوحدات الزمن المقدرة لتنفيذه.

وعلى مستوى القطاع الفندقى فقد تم الاستفادة من خرائط جانت وذلك عند إعداد خرائط الحجز التى تظهر أشغال الغرف والتى يوضحها الشكل التالى:

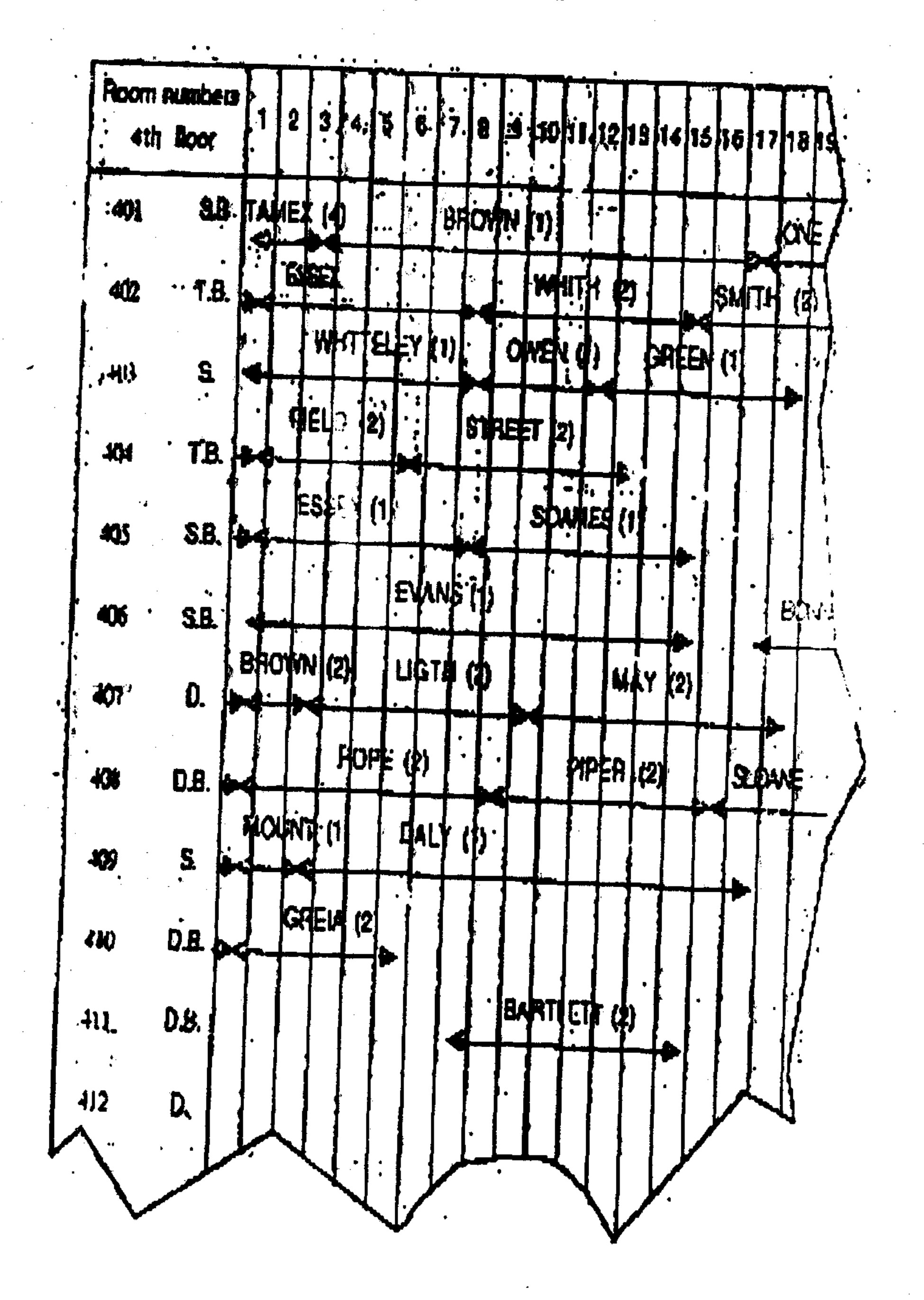
شكل رقم (٤٠)
خريطة الحجز (لبيان الإشغال)

Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
Twins [illegible]	Twins (55)	Twins (55)	Twins [illegible]	Twins [illegible]	Twins [illegible]	Twins [illegible]
Doubles [illegible]	Doubles [illegible]	Doubles [illegible]	Doubles [illegible]	Doubles [illegible]	Doubles [illegible]	Doubles [illegible]
Singles [illegible]	Singles [illegible]	Singles [illegible]	Singles [illegible]	Singles [illegible]	Singles [illegible]	Singles [illegible]
Salon Suit [illegible]	Salon Suit [illegible]	Salon Suit [illegible]	Salon Suit [illegible]	Salon Suit [illegible]	Salon Suit [illegible]	Salon Suit [illegible]
Suites [illegible]	Suites [illegible]	Suites [illegible]	Suites [illegible]	Suites [illegible]	Suites [illegible]	Suites [illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Groups	Groups	Groups	Groups	Groups	Groups	Groups
						[illegible] group [illegible]
						[illegible]

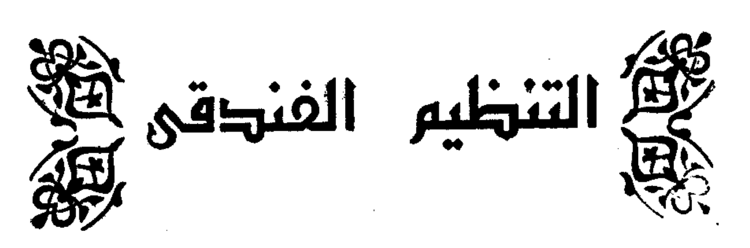
كما قد تتخذ هذه الخريطة الشكل التالي:

شكل رقم (٤١)

خريطة الحجز (لبيان الإشغال)



الفصل الرابع



التنظيم الفندقى

الفصل الرابع

التنظيم الفندقي

مفهوم التنظيم الفندقي:

دعنا نتفق منذ البداية على أنه من الصعب حصر كل مفاهيم التنظيم السائدة ... كما يجب التنبيه على أن هذه المفاهيم قد تختلف عن بعضها اختلافاً كبيراً بل وقد يصل الأمر إلى حد التناقض فيما بينها.

- **فقد ينظر إلى التنظيم فى اللغة العربية على أنه[1]:**

أ- "فعل" بمعنى إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أية منظمة وهذا يتطلب أفعال وإجراءات تهتم بإقامة المنظمة والاهتمام بالجوانب. "المنظمة والمرتبة فيها".

ب- "اسم" بمعنى منظمة أو كيان منظم وهو حصيلة هذه الترتيبات فعندما نقول "التنظيم الرسمى" نقصد المنظمة الرسمية ونستخدم هنا التنظيم كاسم.

- **وينظر إلى التنظيم فى اللغة الإنجليزية على أنه أيضا[2]:**

أ- "فعل" حيث يعنى عمل ترتيبات معينة أو هيكلاً منظماً أو شيئاً حيا.

ب- "اسم" ويعنى تنظيماً أو نظاماً أو منظمة أو هيئة الإدارة فى المنظمة.

---

(١) د. سعاد نائف برنوطى- الإدارة أساسيات إدارة الأعمال-دار وائل للطباعة والنشر-عمان- ٢٠٠١صـ٢٧٦.

(2) The concise Oxford **Dictionary of current English** Oxford.

- كما أن لمصطلح التنظيم مفهومــان:

أ- **المفهوم الموضوعي:** وهو يعنى أن التنظيم نشاط يتضمن تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام وتحديد المسئوليات والسلطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها(١).

ب- **مفهوم شكلي:** ويقصد به المنظمة وهي الهيئة التي تضم جماعة بشرية نظمت على شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهدافاً محددة.

ولذا يقصد بالتنظيم موضوعياً **الوظيفة التنظيمية** أما الشكلي فهو **الإطار الذي يظهر به التنظيم.**

- وقد ينظر **إلى التنظيم على أنه لفظ مرادف للتنسيق** أي أنه الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة في النشاط سعياً نحو تحقيق هدف مشترك ومن أنصار هذه النظرة هميس موني(٢) الذي عرف التنظيم على أنه: **"الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق هدف مشترك".**

- كما قد ينظر إلى التنظيم على أنه مرحلة تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات (3) ومن أنصار هذه النظرة كل من:

---

(١) د. محمد مختار عثمان – مبادئ الإدارة العامة – القاهرة – دار النهضة العربية ١٩٩٠ صـــ ١٣.

(٢) د. سيد الهواري –التنظيم–الهياكل والسلوكيات والنظم – مكتبة عين شمس– القاهرة–١٩٩٢صـــ ٥.

(3) Urwick, Elements of organization, P. 36.

- ليندال إيرويك الذى يرى أن التنظيم هو "تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أى هدف وترتيبها فى مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص".
- كونتز و أودنيل حيث ذكرا أن التنظيم هو "إقامة علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلى رأسى وأفقى بين المناصب التى أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع[1]".
- أما وليام نيومان فقد ذكر أن التنظيم هو "عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه فى وظائف مقررة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف[2]".
- وقد ينظر إلى التنظيم على أنه وسيلة لتزويد المشروع بكل شئ يلزم لأداء وظيفته ومن أنصار هذه النظرة هنرى فايول حيث يرى أن التنظيم هو "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض".
- كما قد ينظر إلى التنظيم على أنه "عملية اختيار القيادات اللازمة للهيكل التنظيمى" ومن أنصار هذه النظرة بيتر دركر حيث يرى أن التنظيم هو "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع تلك الوحدات والوظائف فى هيكل تنظيمى ثم اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف".

---

(١) د. سيد الهوارى – مرجع سبق ذكره صـ٥.

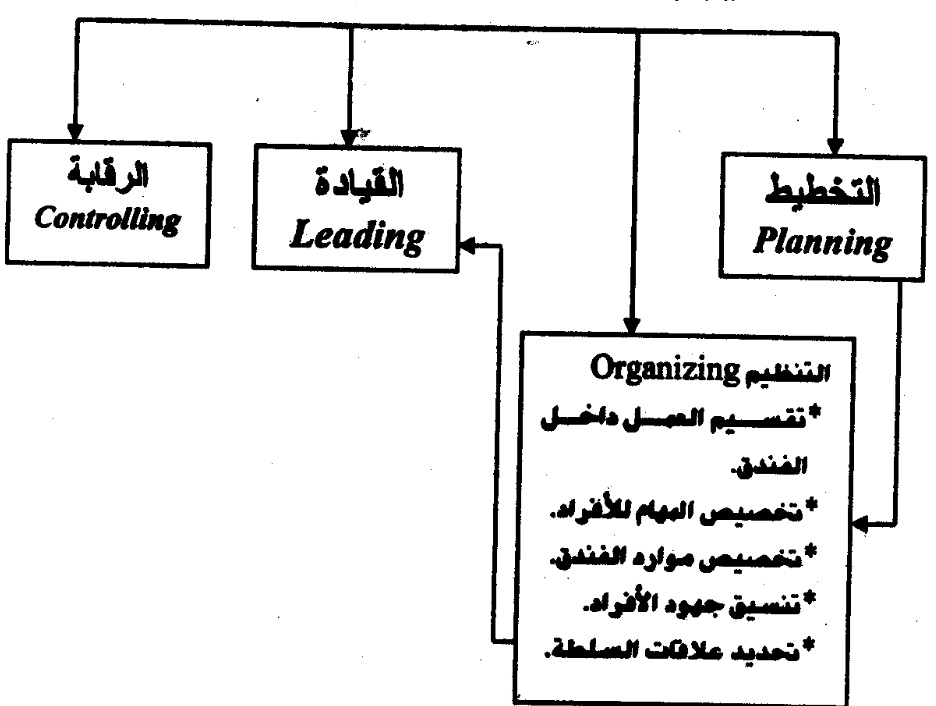
(2) Koontz and O'Donnell, **Principles of Management**, P. 63.

- وقد ينظر إلى التنظيم إلى أنه "تجمع بشرى بكل ما فيه من تفاعلات وصراعات" ومن أنصار هذه النظرة مارش وهيربرت سايمون الذين يركزون على سلوك الفرد داخل المنظمة ودوافعه وردود أفعاله التنظيمية وهم يعتقدون بأن الخبرة بالفرد ودوافعه ونظام الحوافز والكفاءة المطلوبة تحقق من خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعى للعمل.
- وقد ينظر إلى التنظيم على أنه "نظام" – وينبغى التنبيه هنا بأن هناك فرقاً بين النظام والتنظيم فالنظام هو "مجموعة القواعد السلوكية التى تحتوى على النواهى والمسموحات والأوامر" أما التنظيم هنا فيقصد به "ذلك العمل الاجتماعى المستمر لتنسيق أوجه النشاط البشرى فى مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه" ومن أنصار هذه النظرة وليم سكوت الذى يرى ضرورة معرفة الأجزاء الاستراتيجية للمنظمة (الفرد – التنظيم الرسمى – التنظيم غير الرسمى – الدور وأنماط العلاقات – الظروف المادية المحيطة بالعمل – وظيفة الاعتماد المتبادل بين هذه الأجزاء ومعرفة العمليات الرئيسية التى تربط الأجزاء – الاتصال – المعلومات – الرقابة – التنسيق) وكذا معرفة أهداف أجزاء النظام.
- وقد ينظر إلى التنظيم على أنه "إدارة" ومن أنصار هذه النظرة كل من العالم الفرنسى **Lechatelier** والدكتور محمد فؤاد مهنى.

ومن وجهة نظر العمل الفندقى فإنه ينظر إلى التنظيم على أنه "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق الموارد التنظيمية للفندق بشرية – معلوماتية – مالية – مادية اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه" والشكل التالى يسهم فى إيضاح ذلك المعنى[١]:

(١) د. طارق طه – إدارة الفنادق – مدخل معاصر – منشأة المعارف – الإسكندرية ٢٠٠٠ صـ ١٨٦.

شكل رقم (٤٢)
التنظيم كإحدى الوظائف الأساسية للإدارة الفندقية



كما أن تحليل المراجع النظرية فى مجال إدارة الفنادق يمكننا من إعطاء تعريف متكامل وواضح للتنظيم الفندقى كما يلى: "التنظيم الفندقى – هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف الفندق وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط لذا فالتنظيم الفندقى يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أى علاقات السلطة مع ضرورة التنسيق بينها عمودياً وأفقياً فى الفندق[١]".

ودراسة هذا التعريف للتنظيم الفندقى وغيرها من التعاريف الأخرى توضح لنا المقومات لتالية لمفهوم التنظيم الفندقى:

(١) د. محمد أمين السيد على – **إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية** – مرجع سبق ذكره صـ١٠٥.

١- يرتبط وجود التنظيم الفندقى بوجود هدف أو أهداف محددة (إشباع حاجات ورغبات الضيوف ، وتحقيق الربح ، ... إلخ) وهى مبررات وجوده.

٢- يستند التنظيم الفندقى على تحديد واضح للعلاقات بين الوحدات التنظيمية الفندقية والسلطات وهذه العلاقات هى الأساس فى تحقيق أهداف الفندق بكفاءة عالية.

٣- يستند التنظيم الفندقى على ضرورة تقسيم بعض الأقسام فيه إلى أقسام جزئية أصغر بهدف إنجاز العمل وضبطه بصورة أفضل.

٤- يستند التنظيم الفندقى على مجموعة من الأفراد لديهم الرغبة فى توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

٥- يقوم التنظيم الفندقى على شبكة من الاتصالات تكفل ترابطه وانسجامه وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية فيه (١) ومن هذا العرض السابق يمكننا القول بأنه يكون ضرباً من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد يعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم أو ما يتضمنه من عناصر وكل ما يمكن قوله فى هذا المضمار بأن التنظيم هو تلك العملية التى تضمن تحقيق الآتى[1]:

١- تقسيم العمل اللازم لتحقيق الهدف إلى أجزاء تسمح بتوزيعها على الأفراد.

٢- عدم حدوث ى تداخل أو تضارب فى العمل.

٣- توجيه كافة الجهود تجاه تحقيق الهدف المشترك.

(1) Dale E, "**Management: Theory and Practice**" Mc Graw – Hill New York 1965 P. 225-22

وعلى ذلك يمكن القول بأن التنظيم يتضمن[1]:

أ- تقسيم العمل بما يسمح بتطبيق مبدأ التخصص وبحيث يزداد تطبيق مبدأ التخصص كلما تدرجنا هبوطاً إلى المستويات السفلى من الهيكل التنظيمى.

ب- توفير الأساس اللازم لتحقيق الترابط والتكامل بين الوظائف التى يؤديها الأفراد المختلفون.

أغراض التنظيم الفندقى وأهدافه[2]:

يتمثل **الغرض** من التنظيم فى إعطاء كل شخص عملاً مستقلاً وواضحاً وضمان تنسيق هذه الأعمال بالطريقة التى تمكن الفندق من تحقيق أهدافه بأعلى درجة من الفاعلية ..

أما **الأهداف** فإنها تختلف من منظمة لأخرى غير أن أكثر هذه الأهداف شيوعاً تتمثل فى:

١- إشباع حاجات العملاء.

٢- الربحية.

٣- المسئولية الاجتماعية.

٤- الاستخدام الكفء للمدخلات.

٥- الإنتاجية.

٦- التجديد والتنوع فى مفاهيم الإدارة على النحو الذى يمكن من الاحتفاظ بنصيب المنظمة فى الأسواق.

---

(١) د. إبراهيم الغمرى - الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية - دار الجامعات المصرية - الطبعة الثالثة - القاهرة ١٩٨٢ صـ٣١٩.

(2) Skinner, S., Marketing, University of Kentucky, "Houghton Mifflin Company" 1990 PP. 12-14.

٧- المحافظة على القيم والسلوكيات السائدة فى المجتمع.
٨- الاختيار الملائم للأفراد العاملين.
٩- تقسيم العمل بشكل واضح على المستويات كافة.
١٠- التحديد الواضح للمسئوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية.
١١- تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء وعلى كافة المستويات الإدارية.
١٢- العمل على تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل الفندق.

خصائص التنظيم الفندقى[1]:

١- التنظيم نشاط ديناميكى يتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة تأثير وتأثر.
٢- التنظيم نشاط إنسانى يتكون من مجموعة من الأفراد المختلفين فى مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم ويشتركون فى تحقيق هدف واحد من خلال تخصصاتهم المتنوعة.
٣- التنظيم نشاط هادف يعنى بتقديم السلع والخدمات بالطريقة التى تجعلها تتلاءم مع احتياجات الأفراد التى تتميز بالتجدد والتنوع.
٤- التنظيم نشاط فنى يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة لتحقيق هدف معين.

عملية التنظيم الفندقى[2]:

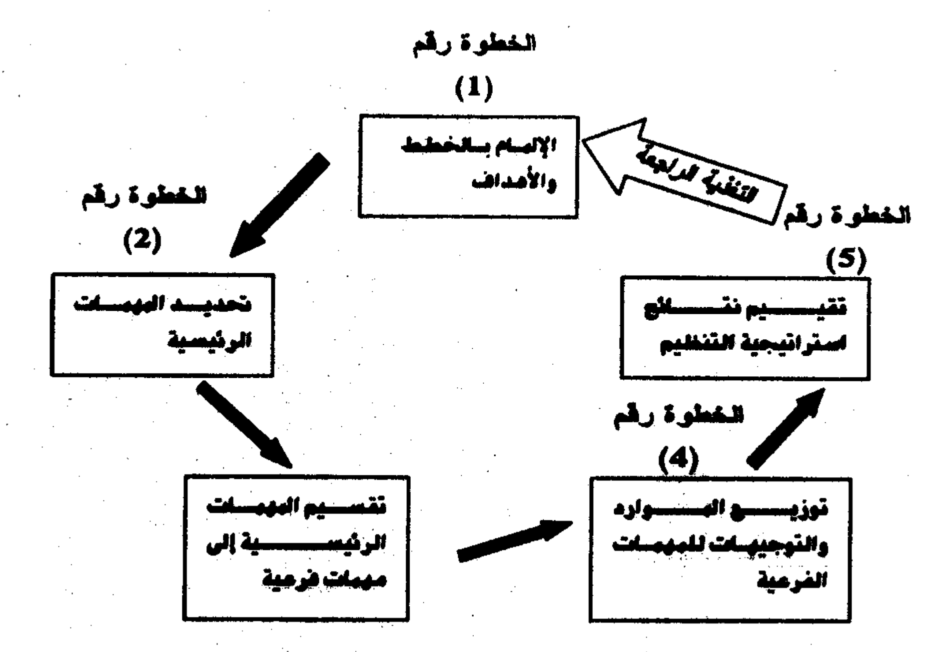
يمكن النظر إلى التنظيم الفندقى على أنه عملية دائرية ينبغى تكرارها بشكل مستمر لضمان الحصول على التغذية المرتدة للمعلومات والت تساعد على تحسين التنظيم الموجود والشكل التالى يسهم فى إيضاح ذلك المعنى:

---

(1)Daft, R., **Management Vanderbilt University** "The Dryden Press" 2000, P. 11.
(2)Robbins, S., and Coulter, M., **Management**, San Deigo State University, "Prentice Hall International Inc.," 1999 P.17.

شكل رقم (٤٣)

عمليـــة التنظيم



عناصر التنظيم الفندقى[1]:

يتكون التنظيم الفندقى من العناصر التالية:

١- أنشطة وأعمال متعددة يمارسها مجموعة من العناصر البشرية من أجل تحقيق أهداف وضعتها وظيفة التخطيط.

٢- عناصر بشرية مكونة من رؤساء ومرؤوسين على شكل جماعات عمل تكلف بأداء الأنشطة.

٣- هيكل تنظيمى تعمل ضمنه العناصر الإنسانية وهذا الهيكل يوضح من هو الرئيس ومن هو المرؤوس وخطوط السلطة والاتصال التى تربط بين هذه العناصر.

٤- تحديد دور كل عنصر بشرى من حيث واجباته ومسئولياته وسلطاته.

---

(١) د. عمرو وصفى العقيلى - الإدارة - أصول وأسس ومفاهيم - مرجع سبق ذكره صـــ ٢٧٨.

٥- تنظيم وإجراءات وطرق عمل يتم بموجبها تنفيذ الأعمال والأنشطة والتى يجب أن يتقيد بها الأفراد أثناء أداء المهام الموكلة إليهم.

أهمية التنظيم على مستوى العمل الفندقى[1]:

١- تحقيق الانسجام والتوافق بين كافة الأنشطة التى يؤديها الفندق.
٢- زيادة قدرة المنظمة على التكيف والتعامل مع كافة المتغيرات غير المتوقعة التى تطرأ على الظروف البيئية.
٣- المساهمة فى الاستغلال الأمثل لإمكانيات العاملين وذلك من خلال تحقيق التوافق والتفاعل بين قدرات الفرد ومؤهلاته وبين العمل الذى يؤديه.
٤- فى الأمد الطويل يساعد التنظيم على تكوين وتنمية الكوادر الإدارية والقيادية التى يحتاج إليها الفندق.

مبادئ التنظيم الفندقى:

لا يمكن لأحد أن يدعى أن التنظيم قديماً إلى الحد الذى يجعل مبادئه قوانين راسخة إلا أنه من الملاحظ اتفاق معظم علماء الإدارة على وجود مبادئ للتنظيم وهذه المبادئ ثبتت صحتها ميدانياً ويمكن النظر إلى هذه المبادئ كمعايير للتنظيم الجيد السليم.

وسوف نقوم الآن بشرح أهم هذه المبادئ بشئ من التفصيل:

١- مبدأ وحدة الأمر:

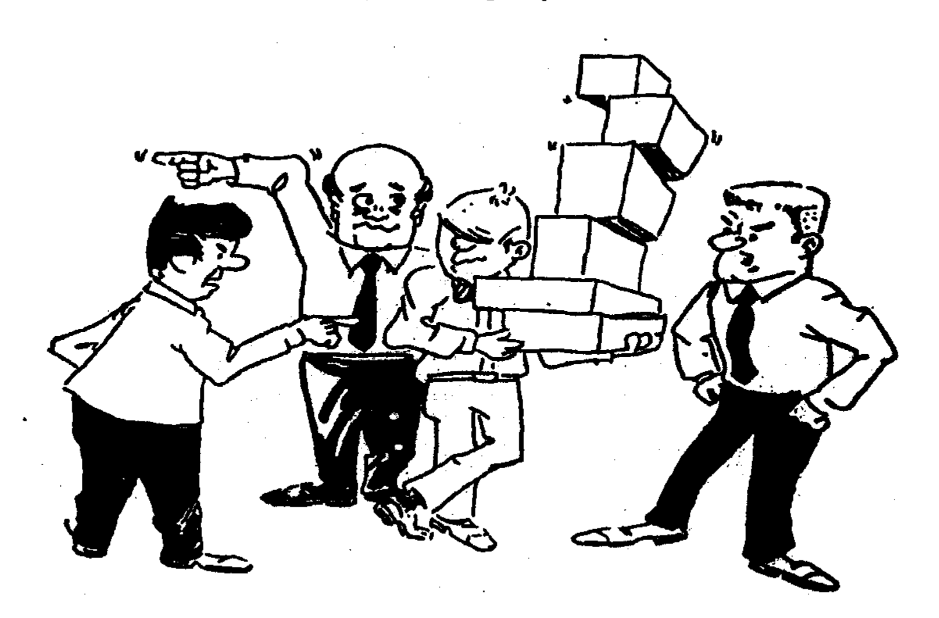
يعنى هذا المبدأ أن أى فرد فى التنظيم يجب أن لا يتلقى الأوامر والتعليمات إلا من رئيس واحد فقط كما أن المرؤوس يكون مسئولاً عن أعماله أمام رئيس واحد فقط حيث يلاحظ أن عدم احترام هذه القاعدة ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وتعرض المشروع لعدم الاستقرار ذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما

(1) Shermerhor, J., Management, "John Wiley, Sons Inc." 1996 P.15.

على فرد واحد أو قسم واحد فإنه سرعان ما يزداد الأمر اضطراباً وتشيع الفوضى وينتشر عدم الرضا بين الجميع[1] والشكل التالى قد يسهم فى إيضاح ذلك المعنى.

شكل رقم (٤٤)

مبدأ وحدة الأمر



ينبغى أن يتلقى المرؤوس التعليمات من رئيس واحد

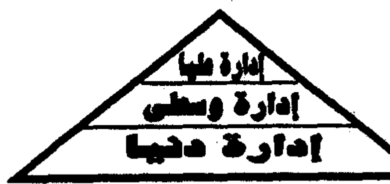
٢ـ مبدأ تدرج العلاقات:

ويعنى ذلك المبدأ تسلسل إصدار الأوامر وهو يقوم على افتراض أن الشخص الذى فى قمة الهيكل التنظيمي يملك معظم السلطة وأن سلطة الأفراد الآخرين تتدرج إلى أسفل طبقاً لمراكزهم النسبية على الخريطة التنظيمية أى أن الفرد ذو المركز الأدنى على الخريطة التنظيمية إنما يمتلك أقل السلطات ويظهر الشكلين التاليين ومدى نطاق السلطة من قمة الهيكل التنظيمى إلى أدناه.

(١) د. كمال حمدى أبو الخير – أصول الإدارة العلمية – مرجع سبق ذكره صـ١٠٣.

شكل رقم (٥٤)

مدى ونطاق السلطة



مدى ونطاق السلطة

شكل رقم (٤٦)

تدرج السلطة



وعلى ذلك فلابد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفقها كاملة من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناه فى سرعة[١].

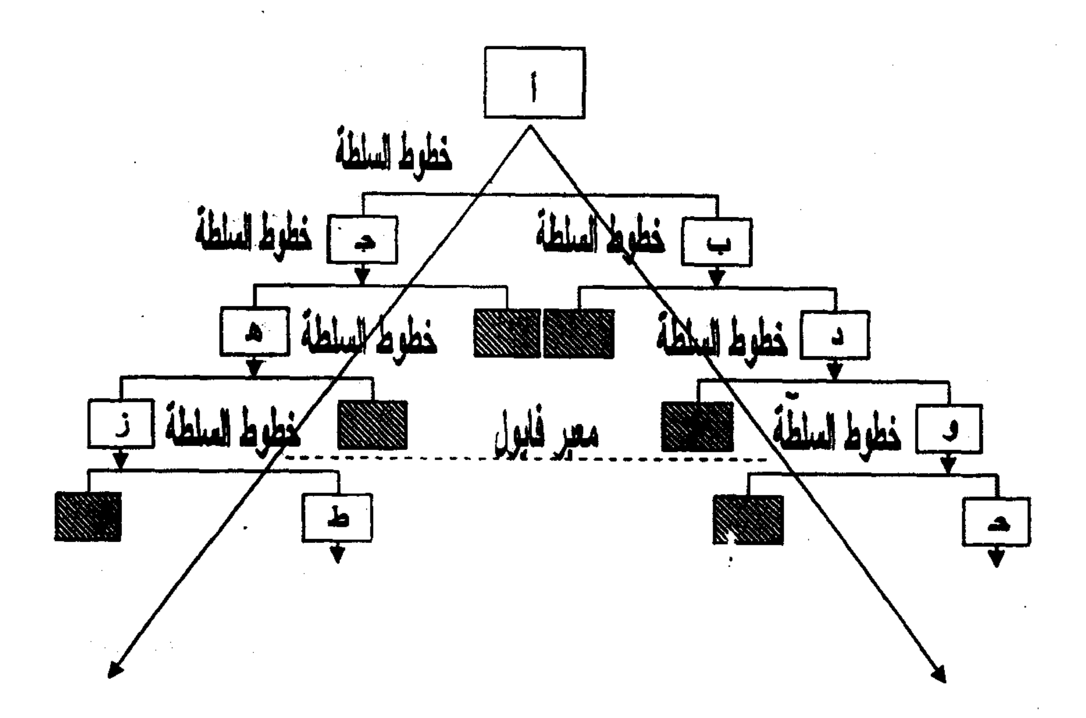
---

(١) مصطفى نجيب شاويش - **الإدارة الحديثة** - مرجع سبق ذكره صـ ٣٨٨.

هذا ويلاحظ أن **هنرى فايول** كان قد أشار إلى أن الالتزام بهذا المبدأ لا ينصح به دائماً حيث أنه قد يسمح أحياناً باستخدام جسر أو معبر من أجل الحصول على المعلومات مع ضرورة الحرص على إعلام جميع الأفراد الآخرين من ذوى العلاقة داخل المنظمة بأنه قد تم استخدام هذا المعبر للحصول على معلومات معينة بذاتها والشكل التالى يوضح هذا المعبر.

شكل رقم (٤٧)

جداول معبر فايول الإدارى



لاحظ أن حصول (ز) على المعلومات المطلوبة من (حــ) وفقاً لمبدأ تدرج السلطات ينبغى أن يتم من خلال اتصال (و) مع (د) ثم اتصال (د) مع (ب) ثم اتصال (ب) مع (أ) ثم اتصال (أ) مع (جــ) ثم اتصال (جــ) مع (هــ) ثم اتصال (هــ) مع (ز) ثم اتصال (ز) مع (و) وهذه العملية بالطبع سوف تكون مكلفة للغاية ومن هنا **أوحى هنرى** بإمكانية

اللجوء إلى الاتصال المباشر من (و) إلى (ز). وفى نهاية حديثنا عن تدرج العلاقات ينبغى الإشارة إلى أن التنظيم يتضمن أنواعاً مختلفة من العلاقات هى:

أ- العلاقة التنفيذية المباشرة:

وهى تتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرؤوسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بإدارة العمل وتنفيذه .. ويستطيع الرئيس بمقتضى تلك العلاقة أن يصدر الأوامر إلى مرؤوسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته.

ب- العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة:

وهى تتمثل فى العلاقة بين الأفراد فى المستوى الإدارى الواحد والمسئولين أمام رئيس واحد وأيطلق عليها علاقة الزمالة والمصالح المتبادلة.

جـ- العلاقة الوظيفية:

وهى تتمثل فيما يقدمه الرؤساء المتخصصون من مقترحات ونصائح فنية إلى المديرين والمشرفين على المشروع حيث يقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحى الفنية فى المنظمة.

د- العلاقة الفنية:

وهى التى توجد بين الرئيس ومستشاريه أو مساعده الخاص .. وهى تتعلق بالتشاور فى شئون تتصل بالعمل وهذا النوع من العلاقات لا يوجد إلا فى المستويات العليا للمنظمة حيث قد يحتاج مديرو العموم إلى طبقة خاصة من المستشارين.

٣ـ مبدأ تقسيم العمل:

ويعنى ذلك المبدأ أن أفراداً يتخصصون فى أداء جزء من العمل بدلاً من أداء كل العمل أى أنه يجب أن يتم بناء الهيكل التنظيمى بحيث يراعى فيه تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذى يحقق أهداف الفندق على قدر من الكفاءة ولكن مع **ضرورة الانتباه إلى أن المبالغة فى تقسيم العمل ينتج عنها العديد من العيوب والتى منها**[1]:

أ- يؤدى تقسيم العمل والتخصص الدقيق إلى قتل روح الابتكار والمباراة لدى العاملين ومن ثم خفض روحهم المعنوية.

ب- يصعب اكتشاف الأفراد من ذوى القدرات العالية الذين يصلحون لشغل وظائف قيادية وذلك لأن تخصص الفرد فى أداء جزء صغير من العمل لا يكشف عن قدراته الأخرى التى قد تجعل منه قائداً ناجحاً.

ج- أن التخصص الدقيق قد يؤدى إلى إهمال العامل للنظرة الكلية وذلك على حساب الجزء الذى يعمل فيه.

٤ـ مبدأ التماثل الوظيفى:

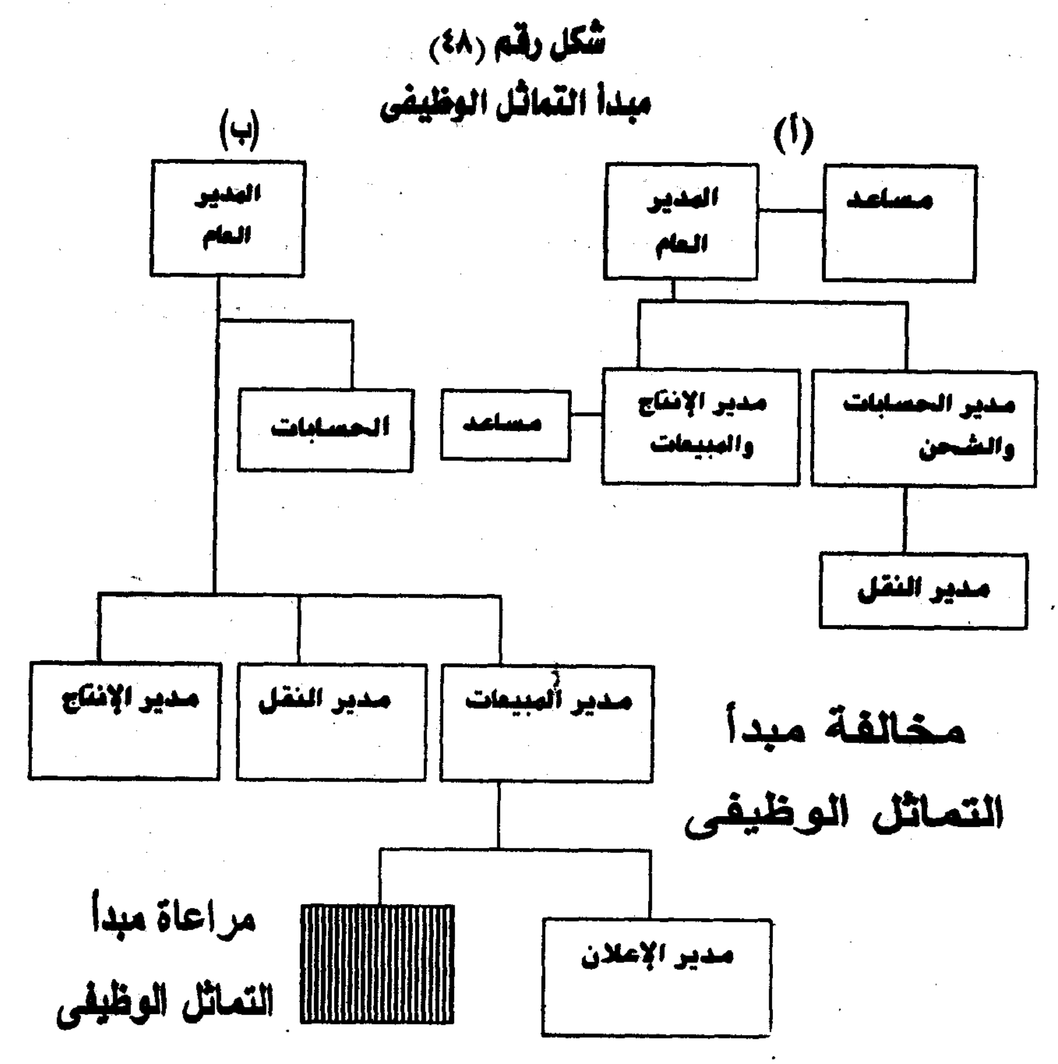
يعتبر هذا المبدأ امتداداً طبيعياً لمبدأ تقسيم العمل حيث ينص على أنه **"كلما كانت الوظائف مجمعة ومسندة طبقاً لتماثلها الوظيفى أكثر كلما كانت المنظمة أكثر فاعلية فى تحقيق أهدافها"** ويدعو هذا المبدأ إلى ضرورة تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تسهل التخصص فى الوظائف ويظهر الشكل التالى مفهوم هذا المبدأ:

---

(١) مصطفى نجيب شاويش – إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية – مرجع سبق ذكره صـ ٦٧.

شكل رقم (٤٨)

مبدأ التماثل الوظيفي



ويلاحظ من الشكل (أ) أن كل من وظيفتي المبيعات والإنتاج لا يوجد تماثل بينهما وبالتالي لا ينبغي جمعهما وكذلك الحال بالنسبة لوظيفتي الحسابات والشحن كما أن مدير النقل ليس في مكانه الصحيح الأمر الذي استدعى إعادة تعديل التنظيم على النحو الموضح في الشكل (ب)[1].

(١) د. شوقي حسين عبد الله – أصول الإدارة – مرجع سبق ذكره صـ ٢١٦.

هـ نطاق الإشـــراف:

يطلق على هذا النطاق مسيمات مختلفة منها نطاق الرقابة / نطاق السلطة / نطاق المسئولية / نطاق الإدارة.

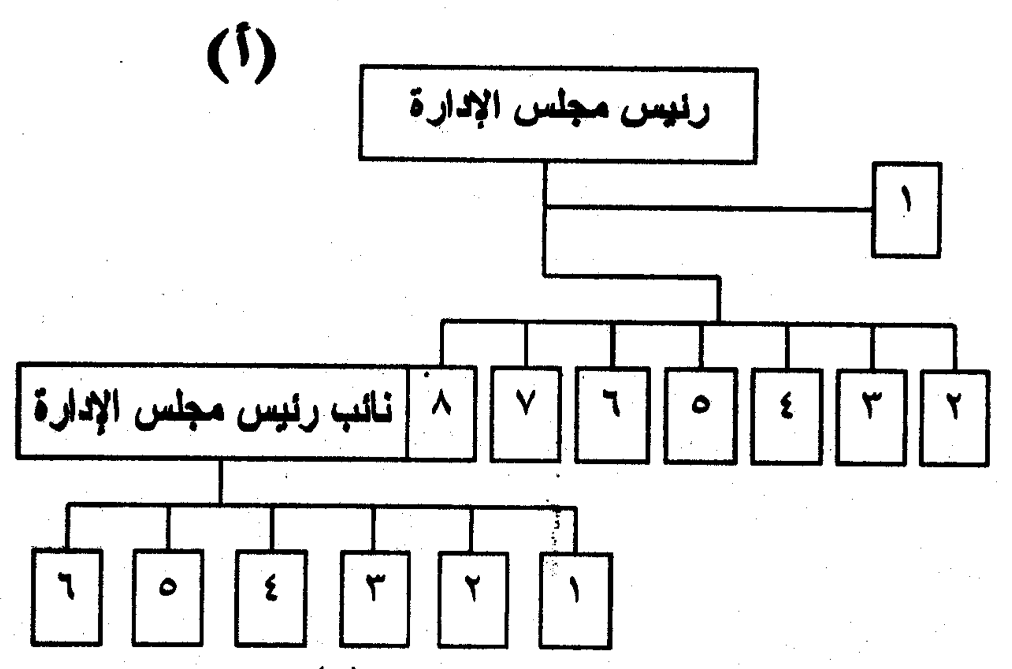
ويقصد بنطاق الإشراف "**عدد الأفراد الذين يشرف عليهم مدير واحد**" وهذا النطاق يتراوح ما بين (٣-٧) أفراد وتقوم فكرة هذا المبدأ على أنه لكل إنسان طاقة لا يستطيع أن يتعداها ولا ينبغى بأى حال من الأحوال أن يحمل بأكثر من طاقته فإذا كان عدد المرؤوسين كبيراً "نطاق الإشراف واسع" يصعب على الرئيس الإشراف عليهم ويعجز عن مراقبتهم أما إذا كان عدد المرؤوسين لديه صغيراً "نطاق الإشراف ضيق" فإن الرئيس يجد لديه متسعاً من الوقت مما يدفعه إلى القيام ببعض أعمال المرؤوسين وإلى التدخل الكبير فى أعمالهم مما يؤدى إلى مضايقتهم والتقليل من شعورهم بالمسئولية والاعتماد على النفس.

هذا ويلاحظ أن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية فنطاق الإشراف الضيق يترتب عليه زيادة عدد المستويات الإدارية أما نطاق الإشراف الواسع فإنه يعنى عدد أقل من المستويات الإدارية.

ولإيضاح ذلك رقمياً نفترض وجود فندقين يعمل فى كل منهما 4096 موظفاً ففى المنظمة (أ) سنجد أن هناك سبع مستويات إدارية بينما يوجد فى المنظمة (ب) خمس مستويات إدارية فقط ويرجع ذلك إلى نطاق الإشراف حيث كان فى المنظمة (أ) أربعة أفراد وفى المنظمة (ب) خمسة أفراد ويمكن إيضاح ذلك من الشكل التالى:

شـكل رقم (٤٩)

نطاق الإشراف وعلاقته بعدد المستويات الإدارية



- **نطاق الإشراف لرئيس مجلس الإدارة (٨).**
- **أما نطاق الإشراف لنائب رئيس مجلس الإدارة (٦).**

هذا ويلاحظ أن نطاق الإشراف المناسب تحدده العوامل التالية:

١- الإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة لدى المنظمة.

٢- التخطيط المطلوب لتنفيذ الأنشطة.

٣- درجة الانتشار الجغرافي للأنشطة.

٤- درجة التشابه في المهام التي يقوم بها المدير.

٥- درجة التعقيد في النشاط.

٦- درجة الرشد الإداري لدى المرؤوسين.

٧- درجة التنسيق المطلوبة بين الوحدات الإدارية بالتنظيم.

٦ـ شبكة الاتصالات:

يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل شبكة اتصالات واضحة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق تقف فى سبيل انسياب هذه المعلومات.

ولعل من أكثر الإسهامات أهمية فى هذا المجال إسهامات جرايكوناس حيث قام بوضع معادلة يتم بموجبها تحديد عدد الاتصالات الممكنة بين الرئيس ومرؤوسيه عندما يكون عدد المرؤوسين معلوماً وهذه المعادلة هى:

$$\text{س} = \text{ن} \left[\frac{٢^{\text{ن}}}{٢} + \text{ن} - 1 \right]$$

حيث س = إجمالى عدد الاتصالات الممكنة بين الرئيس ومرؤوسيه.

ن = عدد المرؤوسين والذى يكون معروفاً مقدماً.

وهنا يلاحظ أنه إذا كان عدد المرؤوسين يزداد بموجب متوالية عددية فإن عدد مرات الاتصال سوف يزداد بموجب متوالية هندسية فإذا افترضنا أن هناك مدير وثلاثة من المرؤوسين فإن عدد مرات الاتصال وفقاً لمعادلة جرايكوناس يمكن حسابه كالآتى:

$$\text{س} = ٣ \left[\frac{٢^{٣}}{٢} + ٣ - ١ \right] = ١٨$$

والجدول التالى يظهر ماذا يحدث لمجموع عدد مرات الاتصالات الممكنة إذا زاد عدد المرؤوسين من (١ـــ١٨) وذلك بتطبيق نفس المعادلة.

هذا ويلاحظ أن جرايكوناس قد أقام هذه القاعدة اعتماداً على تقسيمه للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس إلى ثلاثة أنواع هى:

١- العلاقة المتبادلة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين وأطلق على هذه العلاقة العلاقة الثنائية.

٢- العلاقة الجماعية وهى التى تتم بين الرئيس وأكثر من فرد أى بينه وبين جماعات العمل.

٣- العلاقة المركبة بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض.

جدول رقم (٦)
الزيادة بمتوالية هندسية لعلاقات
الاتصال الممكنة بين الرئيس ومرؤوسيه

عدد المرؤوسين	عدد العلاقات
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
.	.
.	.
.	.
18	2359602

٧- مبدأ الإدارة بالاستثناء:

وينص هذا المبدأ على أنه بالنسبة للقرارات الروتينية فإنه يمكن إسنادها إلى المرؤوسين مع ترك الأمور الأكثر أهمية والمسائل الاستثنائية للرؤساء حيث يتيح ذلك وقتاً أكبر للرؤساء للتفرغ للأمور الأساسية والأزمات التى قد تثار.

٨- المركزية واللامركزية:

تعنى المركزية[x] الاتجاه إلى تركيز السلطة فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل فى المستويات الإدارية العليا فقط أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى أى يصبح هناك تشتتاً للسلطات وتوزيعها فى المستويات التنظيمية المختلفة ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة ولكن هناك موائمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق العمل.

هذا مع ملاحظة أن المركزية تحقق المزايا التالية:

١- تؤدى إلى ضمان التنسيق الكامل بين الجهود فى الإدارات المختلفة وتحقيق التوحيد فى كافة العناصر التى ترغبها المنظمة.

٢- يمكن الاستفادة من الخبرة العالية لكبار الإداريين بالمنظمة.

٣- يمكن استخدام موظفين من ذوى المؤهلات والخبرة المحدودة إذ يعتمد عليهم فى التنفيذ فقط.

أما اللامركزية فإنها تحقق المزايا التالية[١]:

١- ينتج عنها مرونة فى الإدارة وسرعة فى البت واتخاذ القرارات.

(x) يقال أن هناك لامركزية محدودة السلطة عندما ترسم الإدارة العليا السياسة والبرامج والخطط ونظم العمل أما التطبيق وتفاصيل الخطط اليومية فتفوض فيه السلطة لمستويات إدارية منخفضة قريبة من التنفيذ.

(١) لاحظ أن مزايا المركزية هى عيوب اللامركزية والعكس صحيح.

٢- تعفى الإداريين من النظر فى التفاصيل والنواحى التى تنفد الكثير من وقتهم وبالتالى تجعلهم يتفرغون للأعمال الهامة.

٣- تؤدى اللامركزية إلى تدريب الموظفين لشغل المناصب العليا.

٤- يمكن اتخاذ القرارات المناسبة لكل الظروف حيث يستطيع كل فرع من فروع الفندق اتخاذ القرارات التى تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة به.

هذا ويوضح الشكل التالى مفهوم المركزية واللامركزية وكذا الاتجاه الحديث والذى يجمع بين المركزية واللامركزية.

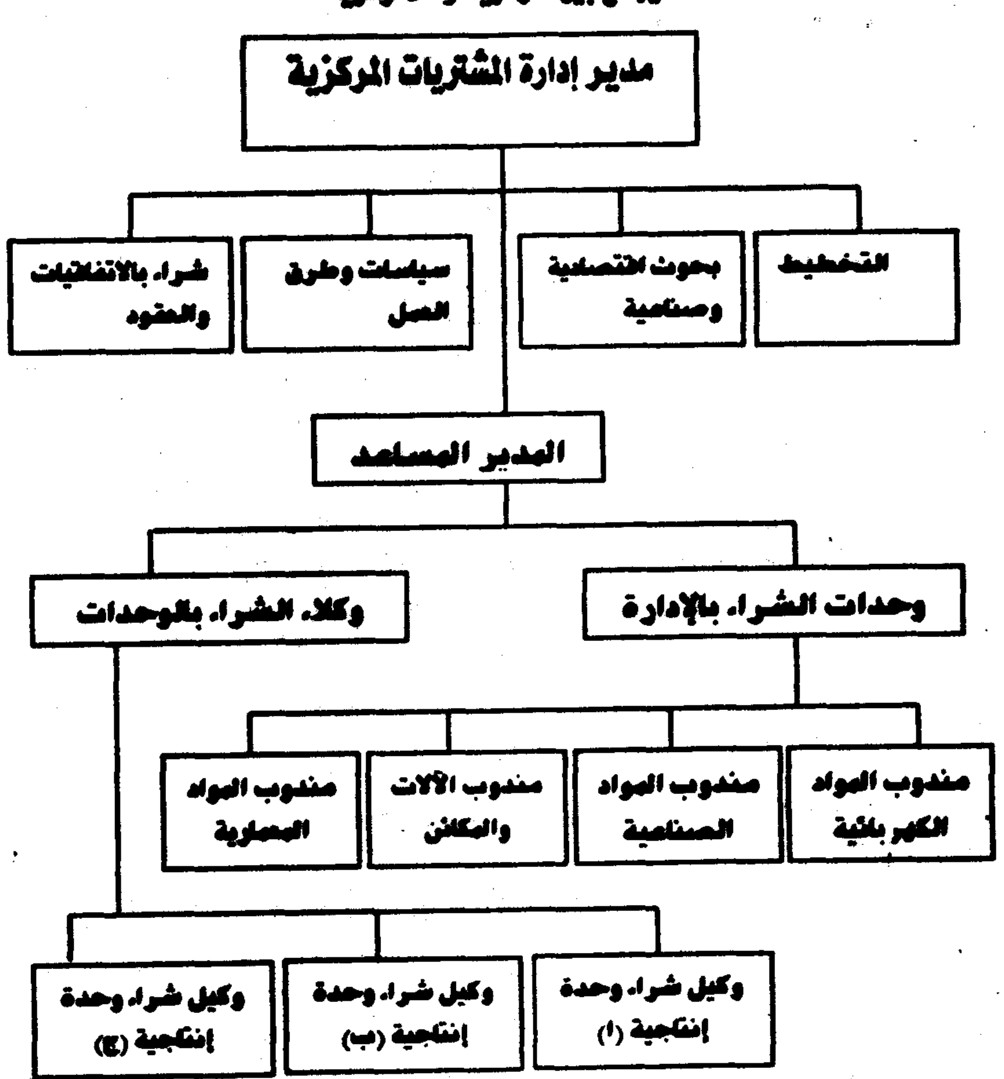
شكل رقم (٥٠)

مفهوم المركزية واللامركزية

شكل رقم (٥١)

هيكل تنظيمي لإدارة المشتريات الفندقية

يجمع بين المركزية واللامركزية



هذا وبالنسبة للعمل الفندقي فإن الجدولين التاليين يوضحان العوامل التي تدعو إلى مزيد من المركزية واللامركزية:

جـــدول (٧)

العوامل التى تدعو إلى مزيد من المركزية فى الفنادق[1]

More Centralization

م	مضـــمونهـــا
١	بيئة الفندق مستقرة.
٢	لا يتمتع مديرى المستوى الأول بالقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
٣	لا يرغب مديرى المستوى الأول فى اتخاذ القرارات تجنباً للمسئولية.
٤	القرارات المتخذة على درجة من الأهمية.
٥	الفندق يواجه أزمات.

جدول (٨)

العوامل التى تشجع على مزيد من اللامركزية فى الفنادق

More Decentralization

م	مضمونها
١	بيئة الفندق معقدة وهناك درجة مرتفعة من عدم التأكد.
٢	يتمتع مديرى المستوى الأول بالقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
٣	توافر الرغبة لدى مديرى المستوى الأول فى اتخاذ القرارات.
٤	القرارات المتخذة على درجة قليلة من الأهمية.
٥	الفندق مشتت جغرافياً.

(١) د. طارق طه – إدارة الفنادق – مدخل معاصر – مرجع سبق ذكره صـــ ٣٢٤.

٩- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية:

يعتبر ذلك المبدأ من أهم مبادئ التنظيم لأنه ليس من العدالة أن يحاسب الموظف عن نتائج عمل ما لم يكن له السلطة الكافية أى الحق فى اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات بشأنه كما أنه عند إعطاء موظف سلطة واسعة أى حرية فى العمل فمن الواجب محاسبته عن الاستخدام المناسب للسطة التى يتمتع بها ، والآن ما هى السلطة وما هى المسئولية؟

١- السلطة:

ما السلطة؟:

هى قوة الإجبار أو الإلزام وهى تبنى على عنصرين أساسيين هما:

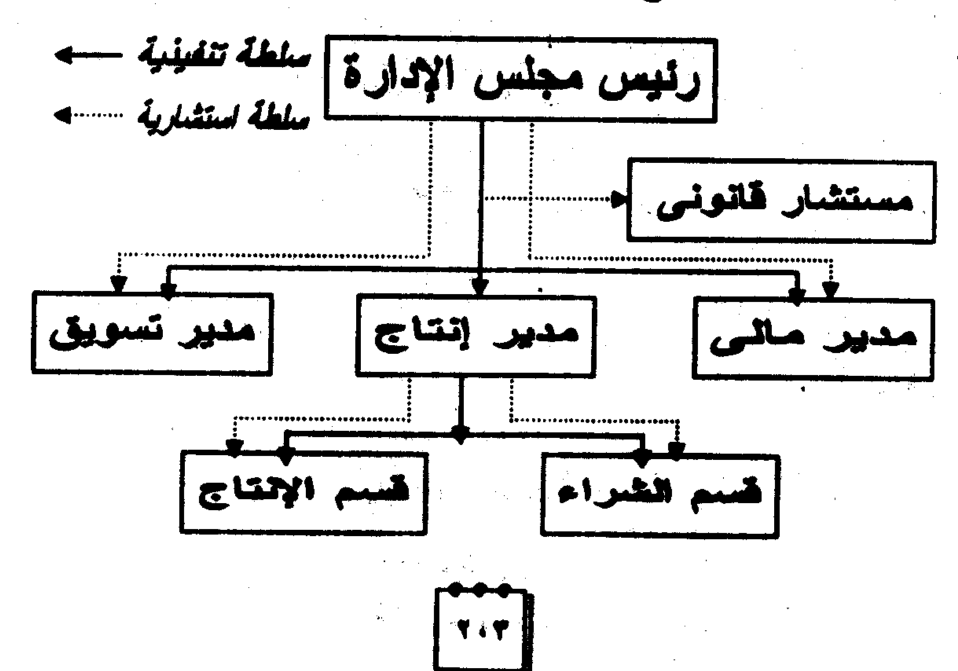
أ- حق التوجيه للآخرين.

ب- إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة.

وتنقسم السلطة إلى ثلاثة أنواع:

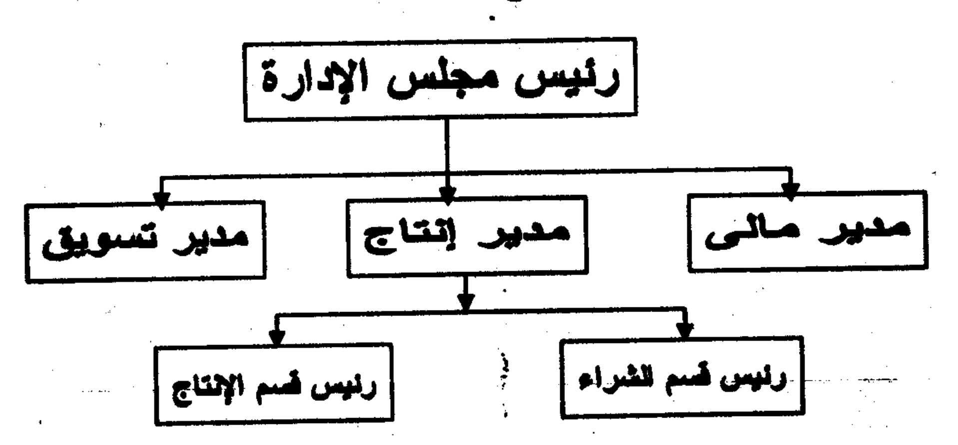
١- سلطة استشارية:

وهى سلطة مساعدة تقتصر على مجرد إبداء الرأى .. وفيما يلى نموذجاً يوضح هذه السلطة:



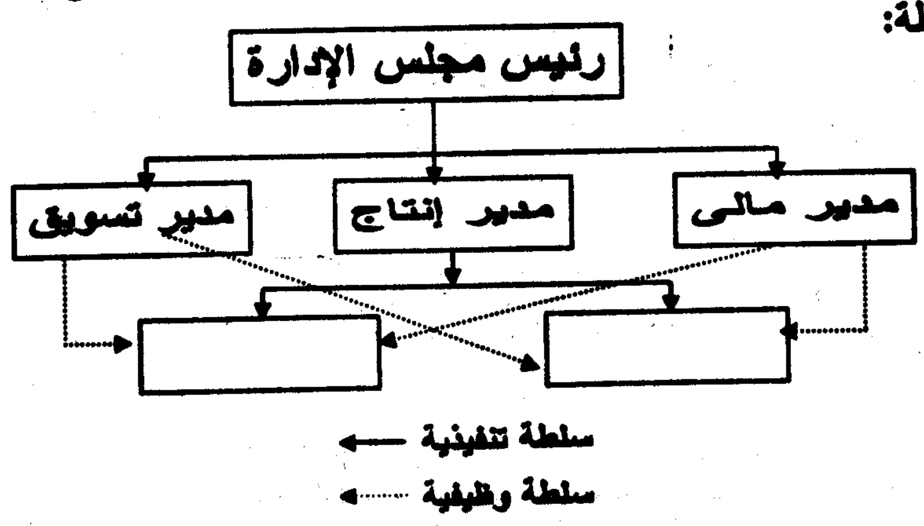
٢ـ سلطة تنفيذية (مباشرة):

وهى تتضمن الحق فى إعطاء الأوامر التى بها تنفذ القرارات وتستمد قوتها من موقع المدير فى الهيكل التنظيمى .. وهى تتمثل فى تسلسل الأوامر والتى تنحدر من أعلى إلى أسفل .. وفيما يلى نموذجاً يوضح هذه السلطة.



٣ـ السلطة الوظيفية:

ويقصد بها درجة الخبرة والمهارات الفنية والإدارية التى يتمتع بها صاحب القرار وهذه السلطة تعطى لصاحبها الحق فى إصدار الأوامر فى الحالات التى تتعلق بنطاق تخصصه والشكل التالى يوضح هذه السلطة:



٢ـ المسئولية[x]:

تعرف المسئولية بأنها **"تعهد أو التزام المرؤوس بتنفيذ أعمال أو نشاطات محددة مكلف بتنفيذها وفق معايير محددة"** والالتزام هو أساس المسئولية وينشأ هذا الالتزام من طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فالرئيس يملك سلطة مطالبة المرؤوس بأداء واجبات معينة ومصدر هذه السلطة العلاقة التعاقدية التى بمقتضاها يلتزم المرؤوس بأداء واجبات معينة لقاء تعويض محدد وهو مسئول أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات هذا ويلاحظ أن عملية توزيع المسئوليات متصلة بالمراحل الرئيسية لتحديد المسائل الآتية[١]:

١-الأهداف باعتبار أنها قيم مرغوب فى تحقيقها.
٢-السياسات باعتبار أنها مبادئ وقواعد ترشد للتفكير والعمل فى تحقيق نجاح الأعمال.
٣-الوظائف باعتبار أنها العمل الذى يجب أداؤه بواسطة الأفراد التنفيذيين والإداريين لخلق القيم المطلوبة.
٤-الأفراد والعوامل المادية باعتبار أنها تؤثر فى أداء الوظائف.
٥-المسئولية باعتبار أنها التزام الفرد لأداء ما يطلب منه على أن يبذل أقصى جهده ومقدرته.
٦-السلطة باعتبار أن المسئولية لا يمكن أن تؤدى بطريقة ملائمة دونها.
٧- الحساب باعتبار أن مدى الوفاء بالالتزامات ونوعه يتوقف على مدى المسئولية التى يمكن تحديدها.

(x) لاحظ أن المسئوليات لفظ مرادف للاختصاصات.

(١) د.عبد المقصود يونس- تنظيم وإدارة الأعمال -مؤسسة شباب الجامعة-الإسكندرية-١٩٨٨-صـ٢٤٩.

ويلاحظ أن درجة المسئولية التى يحوز عليها المديرون يمكن تقريرها بتحليل الأمور التالية الخاصة بهم:

١- موقفهم نحو المرؤوسين وسلوكهم معهم.

٢- سلوكهم مع الإدارة العليا.

٤- سلوكهم مع جماعات أخرى.

٥- مواقفهم الشخصية وقيمهم.

١٠ـ مبدأ التوازن التنظيمى:

يشتمل ذلك المبدأ على نوعين من التوازن هما[1]:

أ- التوازن التنظيمى فيما يتعلق بالنشاطات حيث ينص على أنه "يجب على المنظم أن يعطى كل نوع من نشاطات الفندق أهمية تتساوى مع طبيعة كل نشاط وحاجاته بما يتحقق معه التوازن بين النشاطات كلها داخل التنظيم".

ب- التوزان التنظيمى فيما يتعلق بالقواعد حيث "يجب أن تكون هناك علاقة متوازنة ما بين القواعد العامة والقواعد القانونية والقواعد الاستثنائية" أى أن المطلوب تحقيق التوازن بين المبالغة فى الثبات فى التنظيم والناتج عن القواعد العامة والمبالغة فى المرونة التنظيمية والناتجة عن استخدام القواعد الثانوية والاستثنائية.

(1) Germot Kugler, Betriebswirchafts le hre der unter mehmung verlag, Europe – Le hrmittel, Noumey – vollmer – Guiten 1990 s. 166. ff.

١١ـ مبدأ الوظيفة[١]:

ويعنى ذلك المبدأ ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأشخاص فالوظيفة هى الوحدة الأساسية التى يتكون منها كل تنظيم ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين فالقواعد الأساسية فى الإدارة تنص على أن الوظائف تنشئ وتحدد حقوق ومسئوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد.

١٢ـ مبدأ الحاجة إلى المنصب الإدارى:

حيث يجب أن يكون إحداث المنصب الإدارى فى الفندق أمر تقرره متطلبات العمل وضروراته ولهذا لا يجوز لأى تنظيم أن يقرر منصباً إدارياً معيناً إلا تحت تأثير حاجات العمل وضروراته مع ملاحظة أنه عندما يتحقق العمل دون منصب معين ودون أن ينتج عن فقدانه انخفاض فى مستوى الأداء وكفايته فمن الضرورى الاستغناء عن هذا المنصب.

أدوات التنظيم:

١ـ الهيكل التنظيمى:

المفهوم[٢]:

تعددت وجهات نظر المختصين حول تعريف الهيكل التنظيمى فكل منهم حاول وضع مفهوماً خاصاً به للهيكل التنظيمى ومن هذه التعريفات ما يلى:

---

(١) د. كاسر المنصور وآخرون – وظائف الإدارة – مرجع سبق ذكره صـ ١٢٧.

(٢) محمد سليمان حسن الرفاعى – تطوير الهيكل التنظيمى لوزارة الزراعة فى ضوء مستلزمات تنفيذ السياسات الزراعية الجديدة – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – اليرموك – الأردن ١٩٩٨.

فقد عرف ستونر[1] Stoner الهيكل التنظيمى بأنه "الآلية الرسمية التى يتم من خلالها إدارة التنظيم عبر تحديد:

- خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- البيانات والمعلومات التى تمر عبر خطوط السلطة والاتصال".

كما عرف فليت[2] Fleet الهيكل التنظيمى بأنه "نظام السلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذى يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للتنظيم".

وأشار جيبسون[3] Gibson وزملاؤه إلى أن الهيكل التنظيمى "ينتج عن قرارات تنظيمية تتعلق بأربعة أبعاد / جوانب لأى فندق وهى:

١- تقسيم العمل والتخصص.
٢- أسس تكوين الوحدات التنظيمية.
٣- حجم هذه الوحدات.
٤- تفويض السلطة.

ويضيف بأن خصائص الهيكل التنظيمى تعكس الأبعاد الثلاثة: التعقيد والترسيم والمركزية".

وقد عرف كيث ديفز Kieth Davis الهيكل التنظيمى بأنه "الشئ الذى يحدد العلاقات الرسمية بين الأفراد فى الفنادق".

---

(1) James A.F Stoner, **Management**, (U.S.A, Prentice – Hall, Inc Englewood, 1978, P.223.
(2) David Fleet, et al **Behaviour in Organizations** (U.S.A Houtghton Mifflin Company, 1991), P.325.
(3) James L. Gibson et al **Organization: Behavior** and Processes (Boston, Mose: Jewin, 1994) P. 470.

وكما قال منتسبرج [١] Mintzberg بأن الهيكل التنظيمى عبارة عن: "مجموعة الطرق التى يقسم العمل فيها إلى مهمات واضحة وكذلك يشمل التنسيق بين هذه المهمات".

بينما عرف دافت [٢] Daft الهيكل التنظيمى بأنه "انعكاس للخريطة التنظيمية وهى عبارة عن تمثيل واضح لكافة الأنشطة والعمليات فى المنظمات ويضيف بأن الهيكل التنظيمى يتكون من أربعة أجزاء وهـــى:

١- توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والوحدات الإدارية فى الفندق.
٢- تحديد خطوط الاتصال ويتضمن ذلك تحديد عدد المستويات الهرمية ونطاق الإشراف.
٣- تجميع الأفراد فى وحدات وكذلك تجميع الوحدات فى المنظمة.
٤- تصميم أنظمة فعالة لضمان الاتصال والتنسيق والتكامل على المستويين الأفقى والعمودى.

وقد عرف عبد البارى درة وآخرون [٣] الهيكل التنظيمى بأنه عبارة عن "ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ويشير إلى التسلسل الهرمى للسلطة بحيث يحقق الأهداف بفاعلية".

(1) Henry Mintzberg, **The Structuring of Organization**: A synthesis of the Research, 1st edition (Englewood cliffs New Jersy, 1979) P.2.

(2) Richard L. Daft, **Organization Theory and Design** (West Publishing Company, 2nd edition, 1986) P. 211-212.

(٣) عبد البارى درة وآخرون – الإدارة الحديثة – المفاهيم والعمليات – الطبعة الأولى المركز العربى للخدمات الطلابية – عمان – ١٩٩٤ صـ١٦٩ – ١٧٢.

وكذلك عرف **محمد قاسم القريوتي** وزميله [١] الهيكل التنظيمي بأنه "البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر والأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم فهو بمثابة الهيكل العظمي للإنسان الذي يمسك الأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام وحدات منعزلة عن بعضها البعض ولا تشكل بنياناً موحداً".

وأخيراً فقد عرف ستيفن روبنس [٢] Stephen P. Robbins الهيكل التنظيمي بأنه "يوضح كيفية توزيع المهام والوظائف ويحدد الرئيس والمرؤوس وآليات التنسيق الرسمي وأنماط التفاعل التي يجب اتباعها وله ثلاثة أجزاء رئيسية هي: التعقيد والترسيم والمركزية".

وفي ضوء ما تقدم من مفاهيم للهيكل التنظيمي يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي يركز على:

- تنظيم السلوك الرسمي وتحديد خطوط السلطة والاتصال.
- توزيع الموظفين على مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.
- تحديد التسلسل الهرمي والمستويات الإدارية ونطاق الإشراف.
- تمثيل كافة الأنشطة والعمليات والوظائف الأساسية في التنظيم.
- تحديد أجزاء التنظيم الأساسية: التعقيد والترسيم والمركزية.

أي أن الهيكل التنظيمي هو: **"مجموعة من المراكز ذات السلطات والمسئوليات التنظيمية التي تظهر الحدود الرسمية التي تعمل من خلالها المنظمة ويمثل ذلك الهيكل في شكل خريطة تنظيمية".**

---

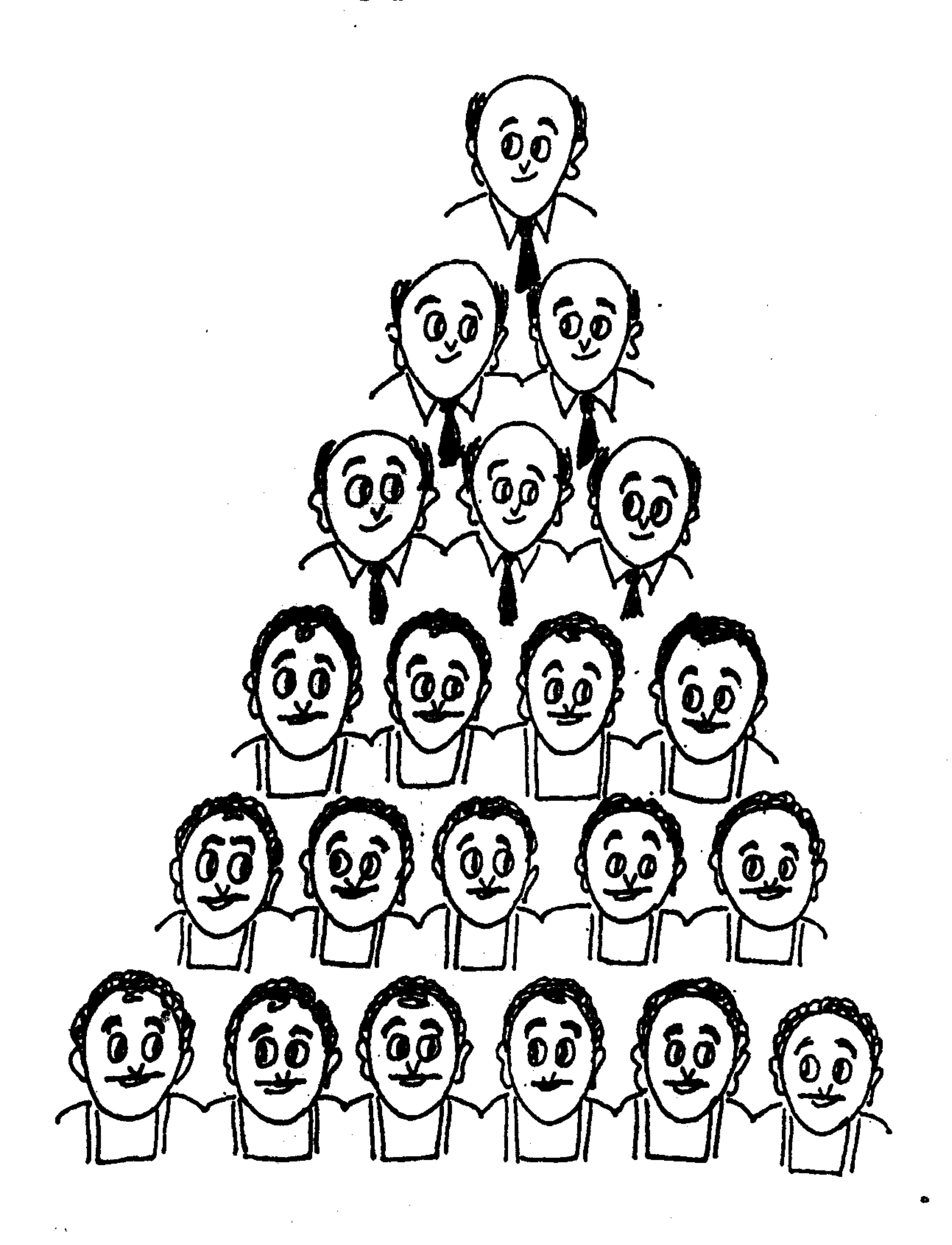
(١) محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف المفاهيم الحديثة في الإدارة – النظريات والوظائف – المكتبة الوطنية – الطبعة الثالثة – عمان ١٩٩٣ ص ١٧٢.

(2) Stephen P. Robbins, **Organization Theory**: Structure, Design and Application, 2nd edition (New Jersy, Prentice – Hall International Editions, 1987) P. 4.

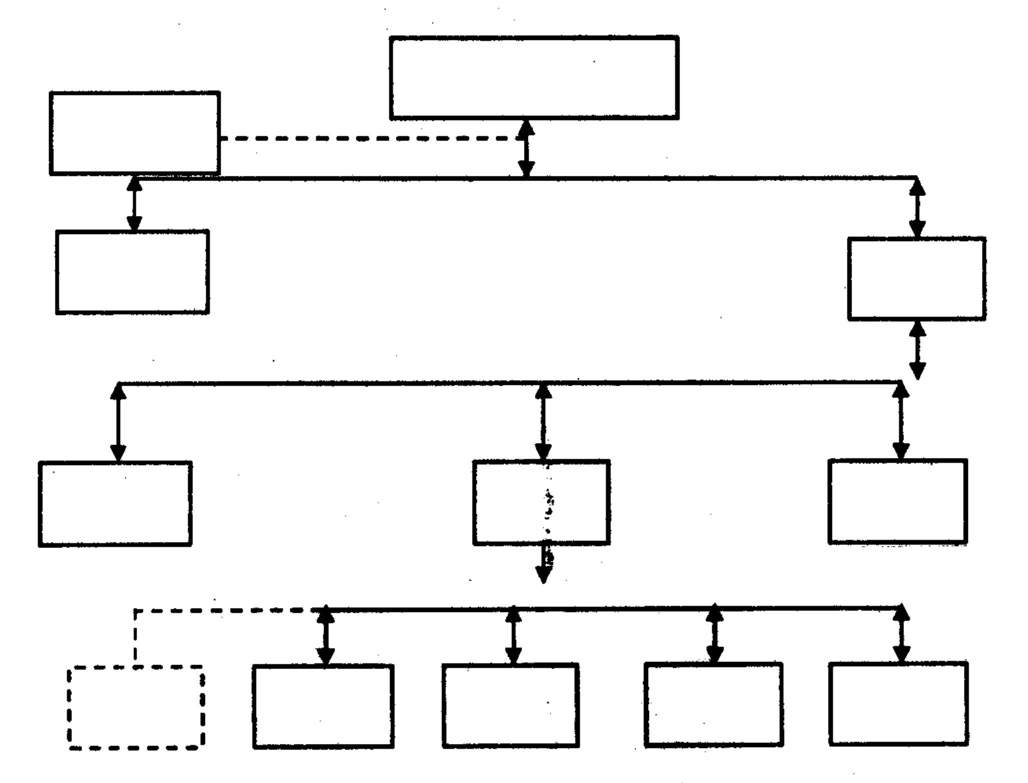
وفيما يلى شكلاً توضيحياً لمفهوم الهيكل التنظيمى ومكوناته:

شـــكل رقم (٥٢)

الهيكل التنظيمى



شكل رقم (٥٣)
المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي



لاحظ ما يلي:

الخط الأفقي (---) يعني مستوى إداري.

السهم المتجه إلى أسفل(↓) يعني خط سلطة.

السهم المتجه إلى أعلى (↑) يعني خط مسئولية.

الخط الأفقي المنقط (....) يعني سلطة استشارية.

الصندوق( ) يعني وظيفة ممولة أي لها أجر.

الصندوق( ) يعني وظيفة غير ممولة أي ليس لها أجر.

الخط المنقط و الصندوق المنقط ( ) يعنى وظيفة مؤقتة.

الشروط الواجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي[1]:

١- الوضوح بحيث يحدد لكل مركز مستواه التنظيمي وحدود سلطاته و مسئولياته وعلاقته بالآخرين.

٢- أن يوفر السرعة في انسياب الأوامر والتعليمات بين المستويات العليا إلى ما دونها بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات.

٣- أن يتميز بالثبات إلى الدرجة التي تؤدي إلى اطمئنان العاملين والمتعلمين وتقوي الثقة في الوحدة الإدارية مع ملاحظة أن هذا لا يعني جمود الهيكل بحيث يصعب تعديله إذا استلزم الأمر.

٤- أن يكون قادراً على الاستمرار حيث أنه صمم ليبقى مع السماح له بتجديد نفسه بحيث لا يصبح غير حساس لمتطلبات النشاط في أي وقت.

٥- أن يكون قادراً على أن يحدد وبدقة الواجبات التي يقوم بها العاملين في كل وحدة إدارية من مديرين ومنفذين وكذا العلاقة بين الأعمال التي يكلفون بها وبين غيرها من الأعمال بحيث ترتبط دائماً بالهدف العام للمنظمة.

٦- أن يسمح بتجنب مخاطر تعدد المستويات الإدارية والتي غالباً ما تؤدي إلى صعوبة الاتصالات وبالتالي إلى صعوبة التنسيق بين وحدات التنظيم.

٧- أن يراعي إلى حد كبير نطاق الإشراف فلا يسمح بتضييق ذلك النطاق وكذا لا يسمح بالتوسع فيه بل يلتزم بحدود ذلك النطاق والتي تتراوح ما بين ٣ : ٧ أفراد.

(1) Kato, Ralf: Productivity in Japan, **A Practical Study**, Tokyo University, 1995. PP.13-15.

أبعاد الهيكل التنظيمي:

لدراسة الهيكل التنظيمي لابد من معرفة أبعاد الهيكل التنظيمي فقد حدد دافت "Daft"(١) نوعين من الأبعاد التنظيمية وهي:

١) أبعاد هيكلية.
٢) أبعاد محيطة (بيئية).

فالأبعاد الهيكلية وتتضمن السمات الداخلية للفندق وحددها بثمانية أبعاد وهي:

١) **الترسيم** : وهو عبارة عن الوثائق المكتوبة في الفندق والتي تشمل الإجراءات والوصف الوظيفي والأنظمة و السياسات.
٢) **التخصص:** ويشير إلى درجة تقسيم المهام إلى أعمال منفصلة فإذا كان الموظف يقوم بمهام محددة يعني ذلك بأن التخصص عالي وإذا كان الموظف يقوم بعدة مهام مختلفة يعني ذلك أن التخصص قليل ، ويشير التخصص أيضاً إلى تقسيم العمل.
٣) **التنميط / القياسية:** ويشير إلى أن الأعمال المتشابهة تنجز بنفس الأسلوب.
٤) **التسلسل الهرمي:** ويقصد به حكم الأعلى على الأدنى ويتعلق بنطاق الإشراف، فكلما كان نطاق الإشراف ضيقاً يكون البناء الهرمي طويل والعكس صحيح.
٥) **التعقيد:** ويشير إلى عدد الأنشطة أو التفريع والتشعيب داخل المنظمة ويمكن قياس التعقيد من خلال ثلاثة أبعاد:
- **التعقيد العمودي:** ويعني عدد المستويات الإدارية في الفندق.
- **التعقيد الأفقي:** ويعني عدد الوحدات الإدارية أو عدد الوظائف في الفندق.

(1) Daft, Richard L., Organization "**Theory and Design**", third edition "st. Paul: West Publishing Company 1989. PP. 77-79".

- **التعقيد المكاني :** ويقصد به التوزيع الجغرافي لفندق أو الوحدات الميدانية المنتشرة في مختلف المناطق الجغرافية.

٦- **المركزية:** وتشير إلى المستوى الهرمي الذي لديه سلطة اتخاذ القرار، فالمركزية تعني احتفاظ السلطة العليا باتخاذ القرار، بينما اللامركزية تعني تفويض سلطة اتخاذ القرار للمستويات الدنيا.

٧- **المهنية:** وتعني مستوى التعليم الرسمي والتدريب للموظفين فالمهنة تكون عالية عندما يتطلب ذلك من الموظفين فترة التعليم.

٨- **ترتيب / هيئة الوظائف:** ويقصد به انتشار أو توزيع الموظفين على مختلف الوظائف والوحدات الإدارية.

بينما حدد "Daft" الأبعاد المحيطة (البيئية) بأربعة أبعاد[1]:

١- **الحجم:** ويقصد به عدد الموظفين في الفندق أو حجم المبيعات أو الأصول.

٢- **التكنولوجيا التنظيمية:** وتتضمن الأفعال والمعرفة والآليات التي تقوم على تحويل المدخلات إلى مخرجات.

٣- **البيئة:** وتشير إلى كافة العناصر خارج حدود الفندق ومنها قوانين الحكومة، البيئة الصناعية ، الزبائن والموردين ذات العلاقة بالمنظمة.

٤- **الأهداف الأساسية للفندق:** وهي الغاية من وجود الفندق وتحدد العمليات داخل الفندق وكذلك العلاقات المرغوبة بين الموظفين والزبائن.

تصميم الهيكل التنظيمي:

إن تصميم الهيكل التنظيمي يستدعي التعرض للمحاور التالية:

---

(١) محمد سليمان حسن الرفاعي- مرجع سابق صـ ١٥ و ما بعدها.

١ـ العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل:

أـ العوامل البيئية[1]:

وهنا ينبغي التمييز بين:

- **البيئة المستقرة:** في الأسواق وأنماط الاستهلاك والقوانين الإدارية والسياسية والاقتصادية فهذه البيئة يناسبها ***الهيكل الميكانيكي*** والذي يمتاز بما يلي:

١- التحديد الواضح والدقيق لأهداف المنظمة.

٢- خطوط الاتصال هنا تكون خطوط رأسية وتميل إلى وحدة الأمر.

٣- يتم التنسيق بين الوحدات والأقسام الإدارية من خلال السلطات التنفيذية.

٤- الاتجاه نحو التخصص الدقيق في الأعمال.

٥- هناك ميل إلى المركزية والذي يعني التحديد الدقيق للقواعد والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف.

- **البيئة المتغيرة:** وهي التي تتميز بالحركية والتقلب.. ***وهذه البيئة*** يناسبها **الهيكل الحيوي** والذي يمتاز بما يلي:

١- نطاق الإشراف أوسع ودرجة تفويض السلطة أكبر.

٢- الاتصالات رأسية وأفقية ومحورية.

٣- التحديد المرن للاختصاصات والمسؤوليات.

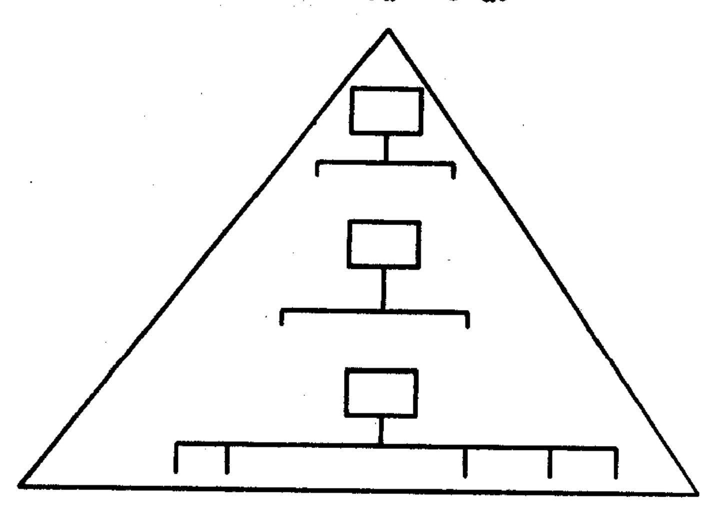
بـ الأهداف والأنشطة:

- **الفنادق ذات الهدف الوحيد والنشاط المحدود** حيث تتبع الفندق استراتيجية عدم التنوع في الإنتاج وعدم التجديد والاكتفاء بسوق محدود للتوزيع يفضل اتباع **الهيكل الوظيفي**. والذي يوضحه الشكل التالي:

(1) James G. March, and Herbert A. Simon, **Organization**, "New York: John Weily and Sons 1978 P. 191."

شـــكل رقـــم (٥٤)

الهيكل الحيوى الوظيفى



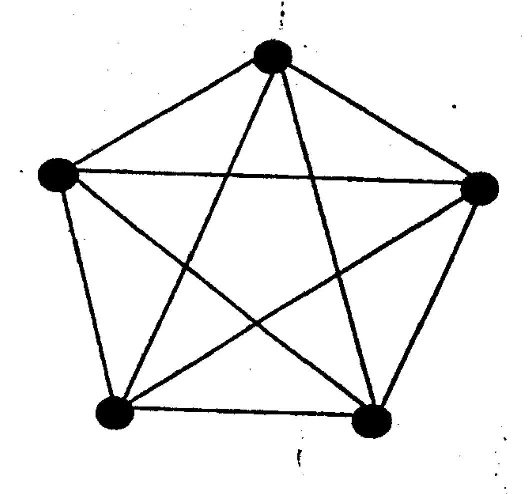
▪استطالة في الهيكل التنظيمي

▪تعدد في مستويات الإدارة الوسطى

- **أما الفنادق ذات الأهداف المتعددة والأنشطة العديدة التي يصاحبها** تنوع في الأسواق والمنتجات .. فغالباً ما تأخذ الفنادق **بالهيكل الحيوي** .. والذي يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (٥٥)

الهيكل الحيـوى



- زيادة درجة اللامركزية.
- انخفاض درجة الرسمية.
- انخفاض درجة التعقيد التنظيمي.
- ارتفاع درجة التفاعل بين أفراد الفندق.
- تدفق حر للمعلومات الاعتماد على فرق العمل.
- نطاق إدارة أوسع.

جـ التكنولوجيا:

حيث توجد علاقة مباشرة بين نوع التكنولوجيا وعناصر الهيكل التنظيمي.. يتضح مما يلي:

١- يزداد عدد المستويات الإدارية بازدياد درجة تعقيد التكنولوجيا..

٢- نسبة رجال الإدارة الإشرافية إلى القوة العاملة يزداد بزيادة درجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة..

هذا وقد قسم دكتور ياسين الكحلى العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمى للفنادق إلى نوعين من العوامل هما(١):

أ- عوامل داخلية:

وتتمثل هذه العوامل فيما يلى:

١- طبيعة العمل الفندقي:

و ذلك من حيث..

- **ملكية الفندق:** حيث تؤثر الملكية على الهدف الحقيقي للفندق فالفنادق التي يمتلكها أشخاص يكون هدفها الرئيسي تحقيق الربحية إنما يأتي تحقيق الربحية كهدف ثاني بالنسبة للفنادق التي يمتلكها القطاع العام أو المشترك حيث يتمثل الهدف الأول هنا في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وهذا بالطبع يؤثر على الهيكل التنظيمي.

(١) د. ياسين الكحلى – مبادئ إدارة الفنادق – مكتبة الوفاء للطباعة – الإسكندرية ١٩٩٨ صـ٩٩ - ١٠٦.

- **كما يختلف الهيكل التنظيمي: أ**يضاً بحسب مواسم العمل لدى الفندق فالفنادق ذات طبيعة العمل الموسمي تعتمد على تعيين عاملين بأجر يومي وتقوم بتسريحهم في أوقات الكساد وذلك بعكس الفنادق التي تعمل طوال العام تعتمد على العمالة الدائمة وهذا بدوره يؤثر على الهيكل التنظيمي.
- **وكذا يتأثر الهيكل التنظيمي** بفترة إقامة الضيوف في الفندق ففترة الإقامة الطويلة تحتاج إلى تركيز الهيكل التنظيمي على وسائل الترفيه وكثرة عدد الطاقم والخدمات الأخرى.

٢ـ موقع و حجم الفندق:

- بالنسبة لموقع الفندق فإنه يؤثر أيضاً على الهيكل التنظيمي حيث أن وجود الفندق داخل المدينة أو قرب المطارات يجعل نسبة الإشغال عالية والعكس بالعكس.
- أما بالنسبة لحجم الفندق فالفندق الذي يحتوى على ١٠٠٠ غرفة مثلاً سوف تختلف مستوى الخدمات المقدمة منه عن الفندق الذي يحتوي على ١٠٠ غرفة فقط فالأول يعني خدمات متكاملة وأيدي عاملة مدربة وإدارة ممتازة لتقديم أفضل الخدمات.

ويوضح الشكل التالي أثر الموقع والحجم على الهيكل التنظيمي:

شكل رقم (٥٦)

الهيكل التنظيمي لفندق متوسط الحجم "٢٠٠غرفة" يقع فى ضواحى المدينة

Corporate Owner

General Manager

Maintence / Groundskeeper

Front Office Manager

Controller

Housekeeper

Sales and Marketing

Night Auditor

Desk Clerks

Maide

Pool Manager

Restaurant Manager

Cook

Host

Pantry

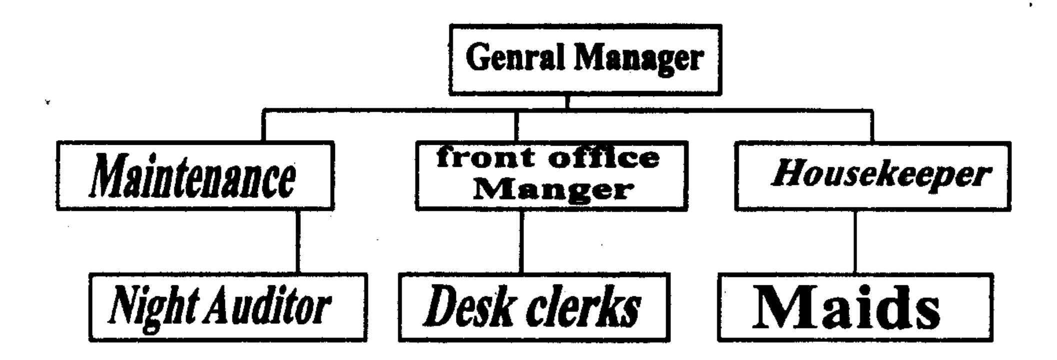
Dish Washer

Wair staft

Sus Staff

شكل رقم (٥٧)

الهيكل التنظيمي لفندق صغير الحجم "٥٠ غرفة" يقع على الطريق السريع



٣- نوعية و درجة الفندق:

يقصد بنوعية الفندق نوعية بناية الفندق وهل هي بناء حديث أم قديم أم مجدد حيث يؤثر ذلك على شكل الهيكل التنظيمي.
أما درجة الفندق فيقصد بها هل الفندق من الدرجة الممتازة أم من فنادق الدرجة الأولى أو الثانية أو الثالثة حيث يؤثر ذلك على الهيكل التنظيمي فالهيكل التنظيمي في فنادق الدرجة الممتازة سوف يحتوي بالضرورة على العديد من الأقسام الفندقية لتقديم أحسن الخدمات التي تتلائم مع درجة الفندق وأسعاره.

٤- رأس المال المستثمر والكادر الإداري:

حيث يؤثر رأس المال على إعداد الهيكل التنظيمي فالفندق الذي يكلف ٥٠ مليون جنيه مثلاً سوف يختلف هيكله عن الفندق الذي يكلف خمسة مليون جنيه فقط وذلك من حيث نوعية الخدمات المقدمة والتي تتطلب بدورها إنشاء إدارات متعددة لتقديم تلك الخدمات.
وكذا فإن الفنادق الكبيرة ذات الدرجات الممتازة والأولى تختلف نوعية كادرها الإداري من حيث مستوى تدريبه والخبرات التي يحملها عن فنادق الدرجة الثالثة.

ب- العوامل الخارجية:

ويقصد بها العوامل التي تؤثر بطريقة غير مباشرة على طبيعة عمل الفندق وهذه العوامل لا تخضع لسيطرة إدارة الفنادق ومن أمثلة تلك العوامل ما يلي:

١- التطوير التكنولوجي:

حيث أصبحت العديد من الفنادق تعتمد على الحاسبات الإلكترونية في أقسامها الداخلية مثل قسم الحجز وقسم الحسابات وحتى التقرير الفندقي لغرض تقديم المعلومات والبيانات بشكل سريع ودقيق وهذا بالطبع له تأثير واضح على العنصر البشري الذى سوف تستعين به هذه الفنادق وذلك من حيث درجة استيعابه للأساليب التكنولوجية

الحديثة كما تؤثر التكنولوجيا على نوعية الهيكل التنظيمي حيث لوحظ أن:

- ***التكنولوجيا الروتينية:***

وهي التي تتميز ببساطة العمليات وتكرارها بشكل روتيني يناسبها الهيكل الميكانيكي.

- ***التكنولوجيا غير الروتينية:***

وهـــى التي تتميز بأنها مركبة ومعقدة في العمليات كما أن هذه العمليات تتميز بالتنوع وغير النمطية ويناسبها **الهيكل الحيوي**.

٢- طبيعة النظام الإداري:

وتقصد به درجة اللامركزية أو المركزية المتبعة حيث يؤثر على مقدار الصلاحيات الممنوحة للعاملين كما يؤثر أيضاً على الهيكل التنظيمي ولاسيما عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها ذلك الهيكل.

٣- السياسة الاقتصادية للدولة:

وهي تركز على الشكل الذي تنتجه الدولة في إدارة وتنفيذ المشاريع السياحية فهل تدار تلك المشاريع من قبل شركات محلية أم من قبل شركات أجنبية أو تكون إدارة مشتركة لا شك أن ذلك كله سوف يؤثر على إعداد الهيكل التنظيمي للفندق.

٤- طبيعة النظام الاقتصادي:

أي هل النظام المتبع داخل الدولة هو نظام رأسمالي حر أم محدود أو نشاط خاص أو مختلط حيث يؤثر ذلك كله على طبيعة العمل الفندقي من حيث رؤوس الأموال المستثمرة والتي تؤثر بدورها على شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي كما أوضحنا سالفاً.

طرق بناء الهيكل التنظيمي:

هناك طريقتين لبناء الهيكل التنظيمي:

- **الطريقة الأولى / طريقة البناء من أسفل لأعلى:**

حيث يتم البدء في المستويات التنفيذية الموجودة أسفل الهيكل التنظيمي وهنا يتم تجميع المهام ثم الأنشطة التفصيلية الخاصة بكل فرد وذلك على نحو تدريجي يبدأ بالفرد ثم الوحدة الإدارية بالقسم فالإدارة فالقطاع فالمنظمة ككل.

- **الطريقة الثانية / طريقة البناء من أعلى لأسفل:**

وهنا يتم البدء بالإدارة العليا حيث يتم تحديد الأهداف العامة والسياسات العريضة للمنظمة ثم أوجه النشاط لتحقيق تلك الأهداف على مستوى كل قطاع ثم إدارة ثم كل قسم ثم كل وحدة إدارية ثم كل فرد..

مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

ويقصد بذلك تحديد أعداد وأنواع ومستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء الأعمال المختلفة بكفاءة وفاعلية في مختلف الوحدات التنظيمية وكذا عدد شاغلي كل وظيفة منها ويتم ذلك وفقاً للخطوات التالية:

١. تحديد الأهداف:

وهنا يتم تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

هدف رئيسي: تسعى المنظمة إلى تحقيق رضا المستهلك.

٢. تحديد السياسات:

وهنا يتم تحديد السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة.

سياسة لتعظيم الربحية: تنمية قدرات ومهارات العاملين بالفندق.

٣. تحديد الأنشطة الرئيسية:

وهنا يتم تحديد الأعمال والأنشطة الواجب أدائها لتحقيق الأهداف في ضوء السياسات الموضوعة.

أنشطة رئيسية لتحقيق سياسة تنمية قدرات العاملين:

١. استقطاب العاملين ذوي الكفاءات المميزة.
٢. البحث والدراسة عن أحدث الوسائل والأساليب المستخدمة في تدريب العاملين.
٣. تخصيص الميزانيات اللازمة للبرامج التدريبية.
٤. الاتصال بأفضل المراكز التدريبية المتخصصة.

٤. تجميع الأنشطة في الأقسام:

وهنا قد يكون التجميع على أساس **التشابه** حيث يتم تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ثم تقسم إلى أنواع حسب درجة التشابه بينها.

تجميع الأنشطة على أساس التشابه:

١- تجميع الأنشطة الخاصة بالبرامج التدريبية الداخلية معاً.
٢- تجميع الأنشطة الخاصة بالبرامج التدريبية الخارجية معاً.
٣- تجميع الأنشطة الخاصة بتنمية المهارات الإدارية.
٤- تجميع الأنشطة الخاصة بتنمية المهارات الفنية.
٥- تجميع الأنشطة الخاصة...... .

كما قد تجمع الأنشطة على أساس **التكامل والتداخل** فيما بينها:

تجميع الأنشطة على أساس التكامل:

١- تجميع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة العليا معاً.
٢- تجميع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة الوسطى معاً.
٣- تجميع البرامج الخاصة بتنمية المهارات الفنية والإدارية لمستوى الإدارة التنفيذية معاً.

كما أنه يمكن تجميع الأنشطة على أساس **التكامل والتشابه** معاً غير أنه في جميع الأحوال يجب مراعاة تحقيق التنسيق بين كل قسم والأقسام الأخرى وقدرة كل رئيس على تحمل مسئوليات تلك الأنشطة.

هذا و يجب مراعاة الآتي عند تجميع الأنشطة على هيئة وظائف:

١- أن لا تكون الوظيفة أصغر مما يجب.
٢- البعد عن الوظائف التي لا تمثل نشاطاً حقيقاً مثل وظائف المساعدين والمستشارين.
٣- أن تصمم بحيث تشغل كل وقت من يقوم بها.
٤- أن تكون الوظيفة فيها من النوع الذي لا يحتاج إلا لمجهود شخص واحد للقيام بها.
٥- البعد عن استخدام المسميات الرنانة للوظائف.

5- تجميع الأقسام في إدارات على أن يتولى مسئولية كل إدارة مدير خاص بها:

مع تقدير حجم العمل بالنسبة لكل قسم ثم تقسيمها على معدل الأداء المقرر لكل فرد لمعرفة عدد الوظائف المطلوبة.

٦- تجميع الإدارات في قطاع يتولى شئونها رئيس مختص:

ويتحدد ذلك على ضوء تقدير عدد الوظائف التنفيذية ومن ثم عدد الوظائف الإشرافية اللازم وجودها لتنسيق العمل على كافة المستويات.

٧- رسم الخرائط التنظيمية:

سنولى شرح هذه النقطة بالتفصيل فيما بعد.

٨- إعداد الدليل التنظيمي:

الذي يشرح بوضوح كافة البيانات الخاصة بالفندق من حيث اختصاصات ومسئوليات كل قطاع – إدارة- قسم – وحدة وسلطات ومسئوليات كل مسئول داخل الفندق وطرق تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية والتنفيذية بعضها ببعض.

وكذا يوضح الخريطة التنظيمية الرئيسية للفندق وكذا الخرائط التنظيمية لكل إدارة ولكل قسم ولكل وحدة.

تقيم الهيكل التنظيمي[1]:

هناك خمسة مداخل أساسية لتقييم الهيكل التنظيمي والوقوف على مدى كفاءته وصلاحيته لتحقيق أهداف الفندق. إن استخدام هذه المداخل مسألة متروكة للمقيم في ضوء حكمه وخبرته ، ووفقاً للظروف القائمة بالفندق. وفيما يلي نستعرض هذه المداخل:

أولاً: المدخل الشامل:

وبمقتضاه يتم تحليل الهيكل التنظيمي بأجمعه لملاحظة احتمالات وجود خرق للمبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التنظيم الإداري الفعال. مثال ذلك قد تكون هناك مجالات يتسع فيها الإشراف بدرجة أكبر من اللازم أو تفتقر إلى وجود سلسلة مستمرة للأوامر.

ثانياً: مدخل الأسئلة:

وبمقتضاه يتم طرح أسئلة قصيرة مناسبة للكشف عن وسائل ومجالات تحسين وتطوير التنظيم الإداري الفعال. مثال ذلك: هل أن أحد المديرين مثقل بالأعباء؟ وهل هناك إجراءات عقيمة؟ وهل أن تفويض السلطة مناسب في كافة القطاعات؟

ثالثاً: مدخل المقارنة:

وبمقتضاه يتم مقارنة الهيكل التنظيمي للمشروع بالهياكل التنظيمية للمشروعات المنافسة أو للمشروعات ذات النشاط المماثل إلى حد كبير. وهنا يوجه الاهتمام إلى الحصول على بيانات ومعلومات كافية وصادقة عن المشروعات الأخرى حتى تكون المقارنة سليمة.

رابعاً : المدخل المثالي:

وبمقتضاه يتم تصوير الهيكل التنظيمي المثالي وكذلك افتراض الظروف والعوامل الملائمة لتطبيقه ويفيد في هذا المجال توجيه عدد من الأسئلة منها:

---

(١) د. بشير العلاق – أسس الإدارة الحديثة– مرجع سق ذكره صـــ ١٩١ وما بعدها.

١- ما هو الهيكل التنظيمي الأفضل في التطبيق؟
٢- ماذا يجب أن يفعله كل مدير؟
٣- ما هي السلطات الضرورية؟

ويتم حينئذ مقارنة الهيكل المثالي بالهيكل القائم الذي يتم تقييمه ، ويتم تقرير التحسينات الممكن إدخالها على الهيكل القائم.

خامساً: المدخل الكمي:

وبمقتضاه تستخدم المقاييس وبصفة خاصة تلك التي يتم الحصول عليها بواسطة حساب مختلف النسب والمعدلات مثال ذلك:

١- نسبة عدد المديرين إلى عدد المنفذين.
٢- نسبة عدد الاستشاريين إلى عدد رجال السلطة التنفيذية.
٣- نسبة عدد الأخصائيين إلى عدد الكتبة المساعدين.

كذلك من المفيد مقارنة هذه النسب والمعدلات السائدة بالمشروع مع تلك السائدة بمشروعات أخرى مماثلة.

٢- المستويات التنظيمية:

هي بمثابة تجزئة للسلطة وفقاً لمبدأ تدرج السلطة في التنظيم حيث ظهرت عدة مستويات إدارية تتولى تنفيذ الوظائف الإدارية.

وتتدرج تلك المستويات من أعلى إلى أسفل تبعاً للسلطات والمسؤوليات ويكون كل مستوى مسئولاً مسئولية مباشرة أمام المستوى الذي يعلوه.

و ترتكز فكرة المستويات الإدارية على[1]:

١- أن قدرة كل فرد من أفراد التنظيم على الإشراف والمراقبة محدودة.
٢- أن الفرد لا يمكنه الإلمام الكامل بكافة المعلومات المتعلقة بموضوع معين.
٣- أن وقت الفرد محدود لا يسمح له بالقيام بجميع أوجه النشاط والتصرفات المطلوبة لتحقيق هدف وقت واحد.

(1) Terry P.T, **Mechanisms for Environmental Scanning**: Long Range Planning June 1977 P.8.

٤- أن لكل فرد طاقة جسمانية وعقلية محدودة لا يستطيع بعدها عمل أية خطوة من الخطوات اللازمة لتحقيق أي هدف.
٥- أن كل إنسان يتمتع بمقدرة محدودة على الانتباه لعدد معين من الأمور التفصيلية في وقت واحد.
٦- أن الفرد لا يستطيع أن يقود قيادة مباشرة أو يشرف إشرافاً مباشراً إلا على عدد محدود من المرؤوسين.

و *عموماً* يختلف عدد المستويات الإدارية من منظمة لأخرى حيث يزداد عددها في المنظمات كبيرة الحجم والمتنوعة في النشاط غير أنه بصفة عامة يتراوح عدد هذه المستويات ما بين ٣ : ١٢ مستوى وفي الأغلب الأعم يتم تجزئة السلطة بنسبة ١: ٢ : ٣

ووفقاً لذلك تتكون الهيئة الإدارية من ثلاثة مستويات هي:

أـ الإدارة العليـا:

وهي تتكون من المساهمين في شركات الأموال أو من مجلس الشركاء في شركات الأشخاص ويمثلهم جميعاً رئيس مجلس الإدارة وهي تختص بالآتي:

١- تحديد الأهداف العامة للمنظمة.
٢- رسم السياسات والخطط الرئيسية التي تحقق هذه الأهداف.
٣- الاشتراك في وضع القواعد العامة للأسس التي تبني عليها تصرفات المنظمة.
٤- الإشراف على الأعمال التنفيذية ومراقبة نتائجها.
٥- الاشتراك في وضع الميزانيات التقديرية الخاصة بجميع الأعمال التي تعتزم المنظمة القيام بها.

بـ الإدارة التنفيذية:

وهي تمثل الصف الثاني من الإدارة وتتمثل المهام التي تقوم بها فيما يلي:

١- تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا بما يعينها في رسم السياسات والخطط العامة للمشروع .
٢- العناية باختيار أفراد الإدارة المباشرة.
٣- تقديم التقارير عن جميع أوجه النشاط في المشروع والنتائج التي تحققت.
٤- وضع نظام سليم ودقيق للمراجعة والمراقبة الداخلية.
٥- وضع نظام دقيق للعمل الداخلي في المشروع وتحديد الأقسام الفرعية واختصاصاتها والسلطة المخولة إلى القائمين عليها والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم.

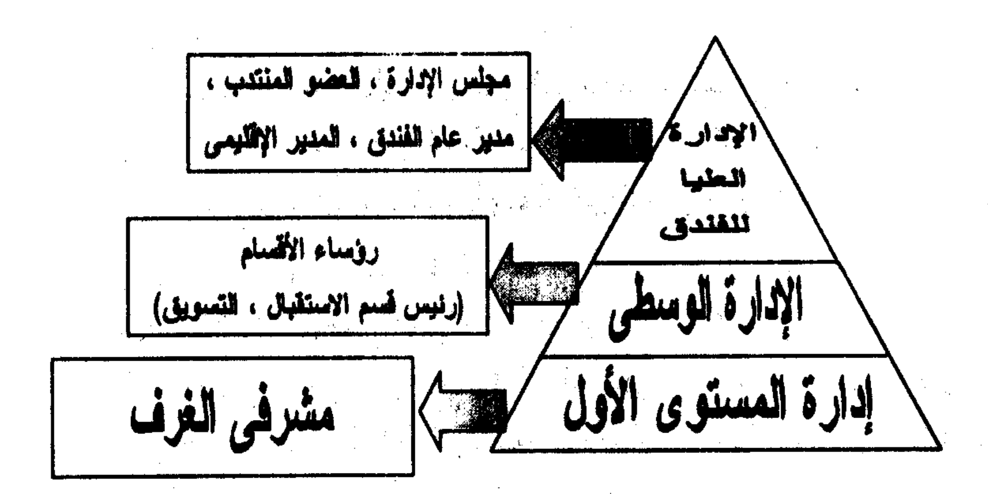
جـ الإدارة المباشـرة:

وهي تتكون من رؤساء الأقسام الفرعية والمشرفين إشرافاً مباشراً على تنفيذ الخطط التي وضعتها الإدارة العليا بالطرق والأساليب التي رسمتها الإدارة التنفيذية كما تشرف على سير الأعمال اليومية فى جميع نواحي المشروع طبقاً للأنظمة واللوائح المقررة وتتمثل أهم المهام التي تقوم بها فيما يلي:

١- تقييم أداء المرؤوسين.
٢- تعليم وتدريب المرؤوسين.
٣- تخطيط الأنشطة.
٤- الرقابة على الأنشطة.
٥- إجراء الاتصالات غير الرسمية مع العاملين.
٦- كتابة التقارير عن سير العمل وتقديمها إلى الإدارة الوسطى.
٧- حل مشاكل التكنولوجيا والخاصة بصيانة الآلات والمعدات.

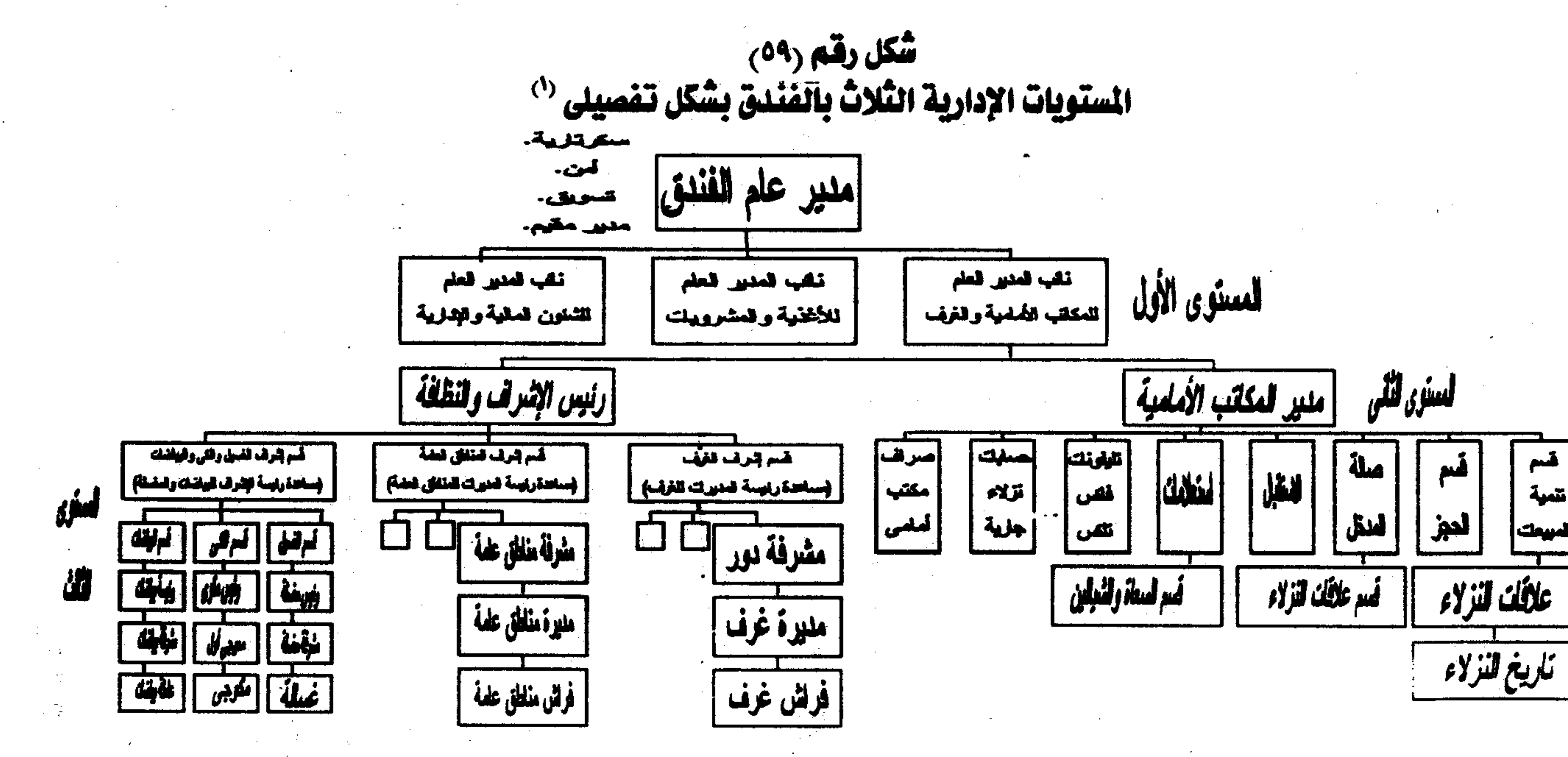
هذا ويوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة بالنسبة لقطاع الفنادق:

شكل رقم (٥٨)
المستويات الإدارية الثلاثة بالقطاع الفندقي بشكل عام



شكل رقم (٥٩)

المستويات الإدارية الثلاث بالفندق بشكل تفصيلي [١]



(١) د. طارق طه – إدارة الفنادق – مرجع سبق ذكره صـــ٢٠٨.

٣ـ الخرائط التنظيمية[١]:

وهي إحدى الأدوات الهامة في التنظيم والتي توضح العلاقات الرسمية في الفندق، فهي ترجمة لعلاقات السلطة والمسؤولية بين مجموعة الأفراد والنشاطات في الفندق، حيث تبين مختلف الوظائف والإختصاصات وتظهر نوع العلاقات والسلطات سواء الأصلية أو المفوضة، الوظيفية أو الاستشارية والتي تربط بين الإدارات والأقسام وبين الأفراد العاملين في هذه الإدارات والأقسام والشاغلين لمختلف المراكز فيها. وتحدد علاقة الأفراد بعضهم ببعض. ومن أفضل من وصف فائدة الخرائط التنظيمية وليم كورنيل كما وافقه على ذلك الوصف عبد الغفور يونس إذ يرى:

"أن عملية رسم التنظيم هي من الاختبارات الجيدة لسلامته لأن أي علاقة تنظيمية لا يمكن رسمها بسهولة ، ويحتمل أن تكون غير منطقية ، وبذلك تربك أولئك الذين يعملون في كنفها[٢].

وعموماً فإن الخرائط التنظيمية هي **"الأشكال الهندسية التي تستخدم لتوضيح الهياكل الخارجية للفندق في لحظة معينة من خلال الاتصال بين وحدات النظام وخطوط انسياب السلطة والمسؤولية خلال المستويات التنظيمية المختلفة وكذا نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية وأنواع وحدات العمل من إدارات وأقسام بدرجاتها المختلفة".**

هذا وتستخدم الخرائط التنظيمية لتحقيق الفوائد التالية[٣]:

١- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.

٢- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.

٣- توضيح العلاقات بين مختلف الأقسام والإدارات.

---

(١) محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة- النظريات و الوظائف ، عمان ١٩٩٣ ، صـ ١٧٦ - ١٨٠.

(٢) عبد الغفور يونس: - تنظيم و إدارة الأعمال- القاهرة، دار المعارف، مصر، ١٩٦٥ صـ ١٣٩.

(٣) مصطفى نجيب شاويش- الإدارة الحديثة- مرجع سبق ذكره صـ٤٤٨ .

٤- تحديد إطار الفندق والوحدات الإدارية فيها والوظائف التي تتكون منها تلك الوحدات.
٥- توضيح عدد المستويات الإدارية.
٦- تعريف الموظف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين.
٧- بيان اللجان الموجودة في الفندق وسلطاتها وعلاقتها بأجزاء الفندق الأخرى.
٨- تساعد الخرائط التنظيمية في اكتشاف ومعالجة الأخطاء الموجودة في التنظيم كأن يكون للموظف رئيسان.
٩- تستخدم الخرائط التنظيمية كوسيلة إيضاح عند تدريب الموظفين الجدد.

وعموماً فإن أشكال الخرائط التنظيمية تختلف حسب اجتهادات مصممي التنظيم وحسب توسع التنظيمات فكلما كان التنظيم صغير الحجم كلما كانت الخرائط تقليدية هرمية ، وكلما زاد حجم التنظيم كلما كان هناك ضرورة لإيجاد صيغ أخرى تعكس هذا التوسع.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد الخرائط التنظيمية[1]:

١- يجب أن تتميز الخريطة بالبساطة وعدم التعقيد.
٢- يجب مراجعة الخريطة التنظيمية أولاً بأول وتعديلها بما يتماشى مع الوضع التنظيمي القائم.
٣- يجب التمييز بين خطوط السلطة الرسمية وخطوط السلطة الاستشارية.
٤- يجب أن يوضح على الخريطة اسم الفندق والجهة التي أعد لها وتاريخ الإعداد.

الخرائط التنظيمية في الميزان.

الخرائط التنظيمية توضح	الخرائط التنظيمية لا توضح
١- مسمى كل وظيفة	١- النماذج الفعلية للاتصالات في الفندق.
٢- من يحاسب من ..؟	٢- إلى أي مدى تم مراقبة الموظفين مراقبة دقيقة.
٣- المسئولين عن الأعمال و الواجبات.	٣- المستوى الفعلي للسلطة التي تخص كل وظيفة.
٤- سلطة الأوامر والتعليمات	٤- تظهر علاقة التنظيم غير الرسمي.
٥- الأقسام و الإدارات التي تم إنشائها.	٥- لا تظهر الوصف الدقيق لكل وظيفة اختصاصاتها- مسئولياتها.."
٦- كيفية الربط بين كل وظيفة والوظائف الأخرى بالفندق.	٦- تخلق المشكلات الخاصة بالمراكز الاجتماعية
٧- تساعد في أخبار الموظفين عن وظائفهم.	٧- قد تزيد تكلفة أعدادها عن الفائدة المرجوة منها.
٨- معالجة حالات الازدواجية في الاختصاصات.	٨- سريعا ما تتقادم و تصبح غير مسايرة للواقع.
٩- توضيح تدرج السلطات.	٩- تمثل نوعا في الجمود في العلاقات حيث يعمد الأفراد إلى الالتزام بمراكزهم المحددة في هذه الخرائط.

التنظيم الداخلي للفندق :

نحن نقصد بالتنظيم الداخلي هنا تلك **"الوحدات التنظيمية التي تقوم بمختلف الأعمال المتعلقة بالفندق وطبيعة العلاقات وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات"** حيث يحقق التنظيم الجيد هنا مجموعة من الفوائد من أهمها:

١- الاستفادة من التخصص.

٢- التحديد الواضح للاختصاصات والمسئوليات بما يمنع حدوث التضارب أو الازدواجية في أنشطة الشراء المختلفة.

٣- وحدة القيادة بحيث لا يتلقى المرؤوس أوامره إلا من رئيس واحد فقط

(1) John Compbell and Others, **Managerial Behavbiour**,Mc Graw-Hill, N.Y. 1970 P. 12.

٤- التكامل والتنسيق بين أنشطة الشراء المختلفة.

هذا ويتباين التنظيم الداخلي لإدارة الفنادق وفقاً لمحورين أساسيين همـــــا:

أ- المحــور الأول: حجم أعمال الفندق:

ففي الفنادق صغيرة الحجم يقوم بأعمال الفندقة صاحب الفندق أو وكيله أما في الفنادق متوسطة الحجم يكون عدد الأفراد المطلوبين للقيام بأعباء الفندقة في حدود اثنين أو ثلاثة ويكونون مسئولون مباشرة أمام مدير الفندق.

وكلما كبر حجم الفندق كلما وجدت الحاجة إلى إجراء تعديلات في هيكله التنظيمي فيزداد تخصص العاملين كما قد يتطلب الأمر تعيين فنيين لمعاونة مدير الفندق في بعض المسائل الخاصة كالحجوزات.

ب- المحــور الثاني: تنوع الأنشطة التي تؤديها إدارة الفنادق:

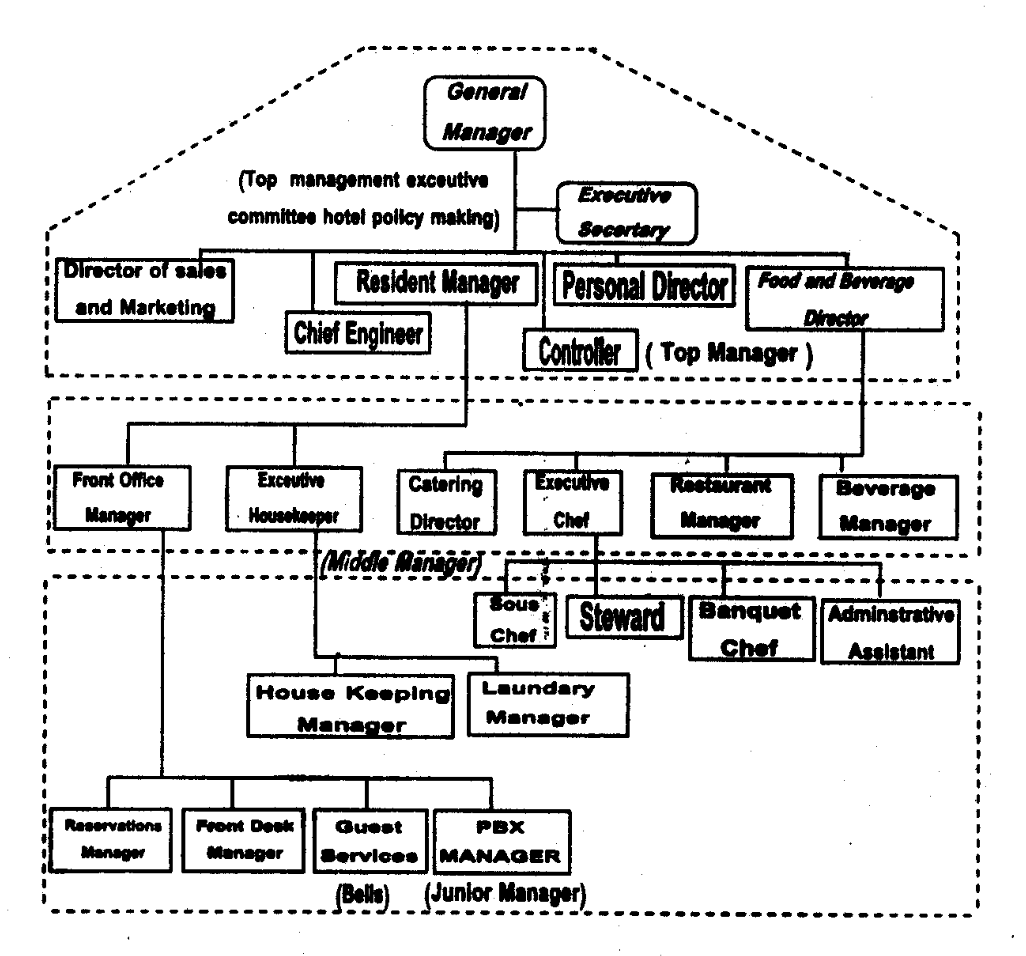
حيث نلجأ إلى مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها في تنظيم إدارة الفنادق.

١- التنظيـم علـى أسـاس الوظــائف:

وتتكون إدارة الفندق وفقاً لهذا الأسلوب من عدة أقسام يتخصص كل منها في تأدية عمل معين وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي:

(1) Robbins, S. and Coulter, M. **Management**, San Deigo State University "Prentice Hall international Inc" 1999 P. 17.

شـــكل رقم (٦٠)
التنظيم الداخلى لإدارة الفنادق على الأساس الوظيفى



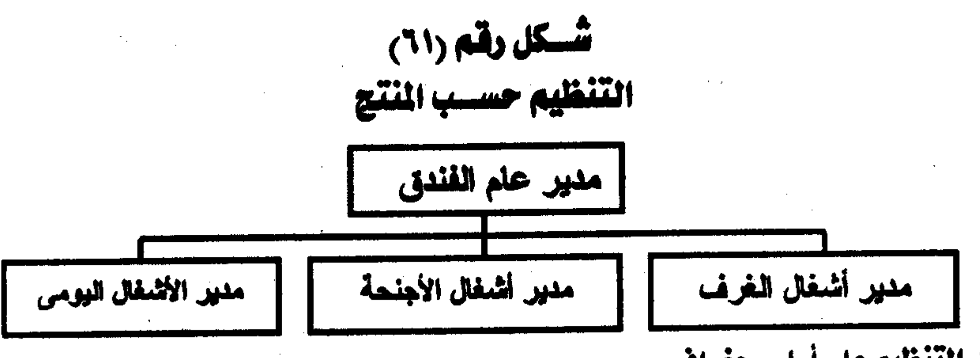
٢ـ التنظيم على أســاس المنتج:

وهنا تتكون إدارة الفندق من تقسيمات إدارية متعددة يتخصص كل منها في تأدية خدمة معينة وذلك بهدف تحقيق المزايا التالية:

- تعميق خبرة الأقسام بالخدمات الفندقية.
- زيادة خبرة الأفراد العاملين في الأقسام بطبيعة الأعمال المكلفين بأدائها.

الشكل التالى يوضح هذا النوع من التنظيم:

شكل رقم (٦١)
التنظيم حسب المنتج
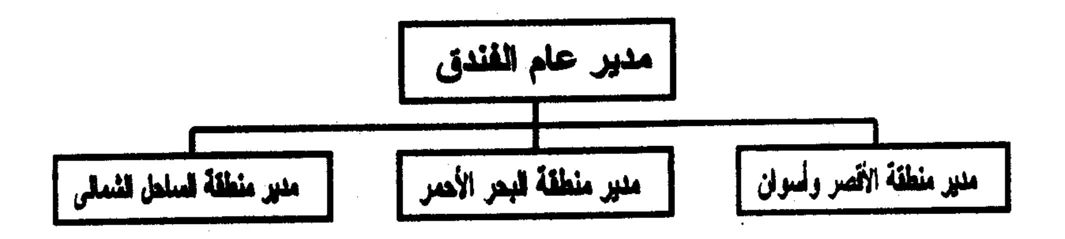


٣ـ التنظيم على أساس جغرافي:

وهنا نجد أن إدارة الفندق اماً متخصصة بإنجاز جميع الأعمال المتعلقة بالفندق من الأسواق المحلية وأقساماً أخرى خاصة بالفندق في الأسواق الأجنبية وعادةً ما يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب في الفنادق ذات السلاسل المتعددة.

والشكل التالى يوضح هذا النوع من التنظيم:

شكل رقم (٦٢)
التنظيم حسب على الأساس الجغرافى



هذا وسوف نحاول في الصفحات التالية إلقاء مزيداً من الضوء عن أهم الإدارات الفندقية.

أولاً: الأقسام التشغيلية:

وهي الأقسام المنتجة أو الواجهة الأمامية للفندق وهي تمثل أيضاً مراكز الإيراد للفندق وتتكون من:

١- إدارة أقسام الغرف:

تنقسم هذه الإدارة الرئيسية إلى عدة أقسام تتعدد مسئولياتها ابتداءً من تسكين النزلاء وخدمتهم إلى الترحيب والعمل بشتى الوسائل على راحتهم.

وتندرج تحت هذه الإدارة الرئيسية الأقسام التالية:

أ- المكاتب الأمامية:

وتشمل:

- **الاستقبال:**

حيث تنحصر وظائف ذلك القسم فيما يلي:

١- القيام بعملية الحجز وإجراء الاتصالات بالأشخاص اللذين يبحثون عن الإقامة في الفندق.

٢- تسجيل النزلاء وتعيين الغرف.

٣- توصيل البريد والتلغرافات والرسائل للنزلاء.

٤- تجهيز الفواتير المالية وديون الإقامة.

٥- تقديم جميع الاستعلامات عن الفندق والمجتمع وأي شيء يجذب أو يهم النزيل.

- **الاستعلامات:**

وتتمثل أهم أعمال ذلك القسم فيما يلي:

١- الإشراف على توزيع واستلام مفاتيح الغرف.

٢- مسك سجلات النزلاء المقيمين لفترات طويلة.

٣- استلام ومتابعة شكاوى النزلاء.

٤- تقديم معلومات إلى النزلاء عن خدمات الفندق أو أماكن الجذب السياحي وكذلك عادات وتقاليد البلد المضيف والعطلات الرسمية وشبه الرسمية.

٥- يكون المسئول عن لوحة النادي للنزلاء في حالة تواجدهم فى داخل مبنى الفندق وليس فى غرفهم.

٦- الإشراف على صناديق الأمانات الخاصة بالنزلاء.

- الحجز[١]:

حيث تتمثل أهم واجبات ذلك القسم فيما يلى:

١- إجراء كافة أنواع الحجوزات فى الفندق.
٢- تقديم الخصومات المعينة لبعض الدوائر الرسمية وبعض الأفراد.
٣- الاتصال مع الفنادق الأخرى فى حالة الحجز الزائد.
٤- التنسيق والتنظيم مع قسم المبيعات.
٥- إلغاء الحجوزات.
٦- عمل إحصائيات بنسب الأشغال وإجراء المقارنات السنوية فيها.

- **التليفون والتلكس والفاكس:**

وتتمثل أهم الواجبات هنا فيما يلى:

١- إجراء المكالمات الهاتفية المحلية والعالمية للنزلاء.
٢- مراقبة استعمال جهاز التلكس من قبل النزلاء.
٣- مراقبة استعمال الفاكس من قبل النزلاء.

المراسلين أو حاملى الحقائب:

وتنحصر أهم واجبات ذلك القسم فيما يلى:

١) تشغيل المصاعد.
٢) حمل حقائب النزلاء عند دخولهم للفندق وتوصيلها إلى الاستقبال ثم إلى غرف النزلاء.
٣) إيقاف سيارات الأجرة للضيوف.
٤) تأدية أى طلبات شخصية يطلبها العميل.
٥) فتح الباب الرئيسى للفندق فى حالة دخول النزيل.

---

(١) د. ياسين الكحلى – مبادئ إدارة الفنادق – مرجع سبق ذكره صـ ١٢٧ وما بعدها.

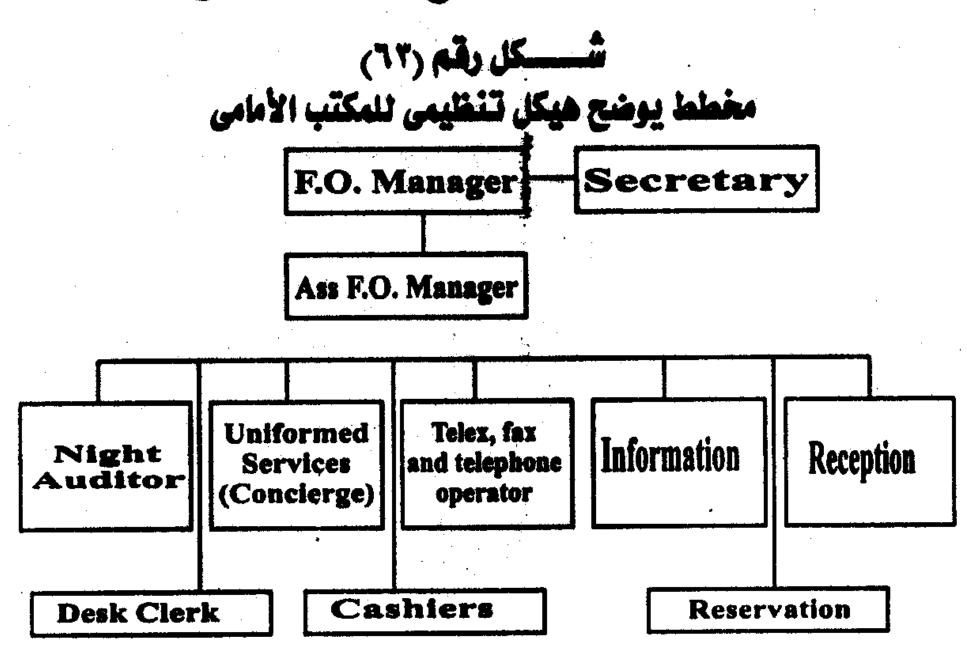
أمناء صندوق المكتب الأمامي:

حيث تتمثل أهم واجباتهم فيما يلي:

١- تحويل العملية المحلية إلى عملية أجنبية والعكس.
٢- تصريف شبكات المسافرين.
٣- قبول الدفع عن طريق بطاقات الائتمان.
٤- مسك حسابات النزلاء.
٥- استلام مبالغ التأمينات من النزلاء أو دفع أجر الغرف ...

وفيما يلي نموذجاً لهيكل تنظيمي مقترح للمكتب الأمامي:

شـــكل رقم (٦٣)
مخطط يوضح هيكل تنظيمي للمكتب الأمامي



ب- التدبير الفندقي:

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على نظام الغرف والأماكن العامة وذلك لغرض بيع وتسويق غرف وقاعات الفندق وتتمثل أهم واجبات مدير تلك الإدارة فيما يلي:

١-التعاون مع قسم الصيانة لغرض تنظيم صيانة دورية للغرف بما لا يؤثر على نسب أشغال الغرف.

٢-العمل على تقوية العلاقات الرئيسية والمهمة فى المكتب الأمامى وقسم الأمن والصيانة لتوفير أفضل خدمة للنزلاء.

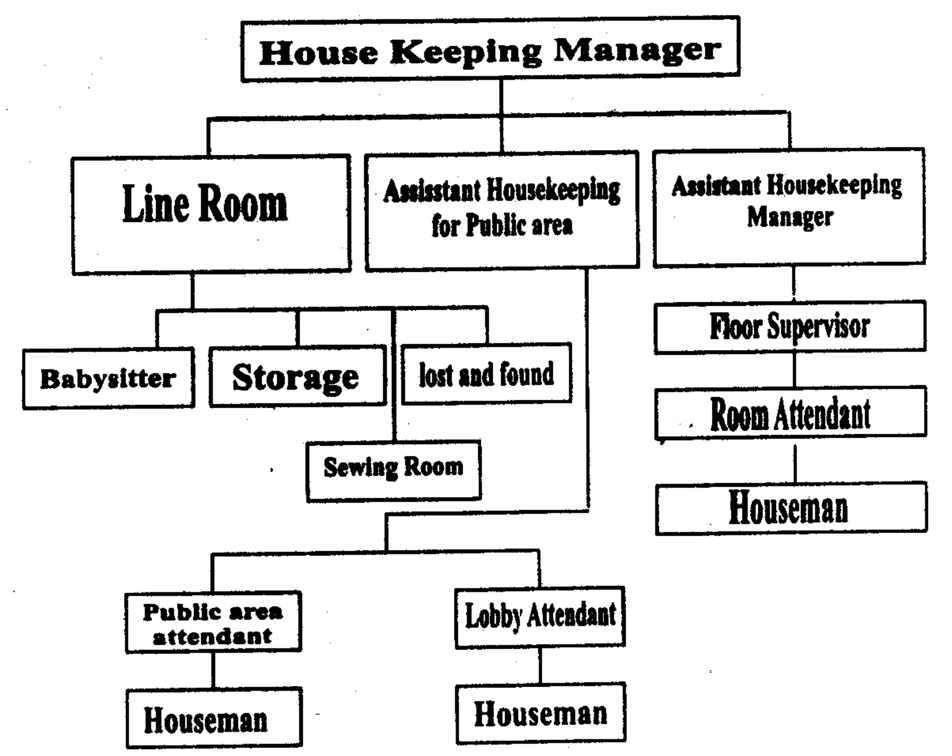
٣- التنسيق مع مدير المكوى وذلك على نوعية المعدات ومواد التنظيف والسيطرة على التكلفة.

٤-إعداد جداول محكمة للعاملين بذلك القسم لغرض المحافظة والسيطرة على تكاليف العمل وخزين الإدارة من البياضات والصابون والأثاث.

وفيما يلى نموذجاً لهيكل تنظيمى مقترح لقسم التدبير الفندقى:

شكل رقم (٦٤)

مخطط يوضح هيكل تنظيمى لقسم التدبير الفندقى



ج- قسم اللوندرى "المكوى":

فى أغلب الأحيان لا يكون عمل تلك الإدارة منفصلاً عن عمل إدارة التدبير الفندقى بل أنه يشرف على الإدارتين مديراً واحداً يشرف على

أهم أعمال ذلك القسم والمتمثلة فيما يلى:

١- غسل وتنظيف وكوى جميع بياضات الفندق.

٢- غسل وتنظيف وكوى جميع الزى الموحد للعاملين بالفندق.

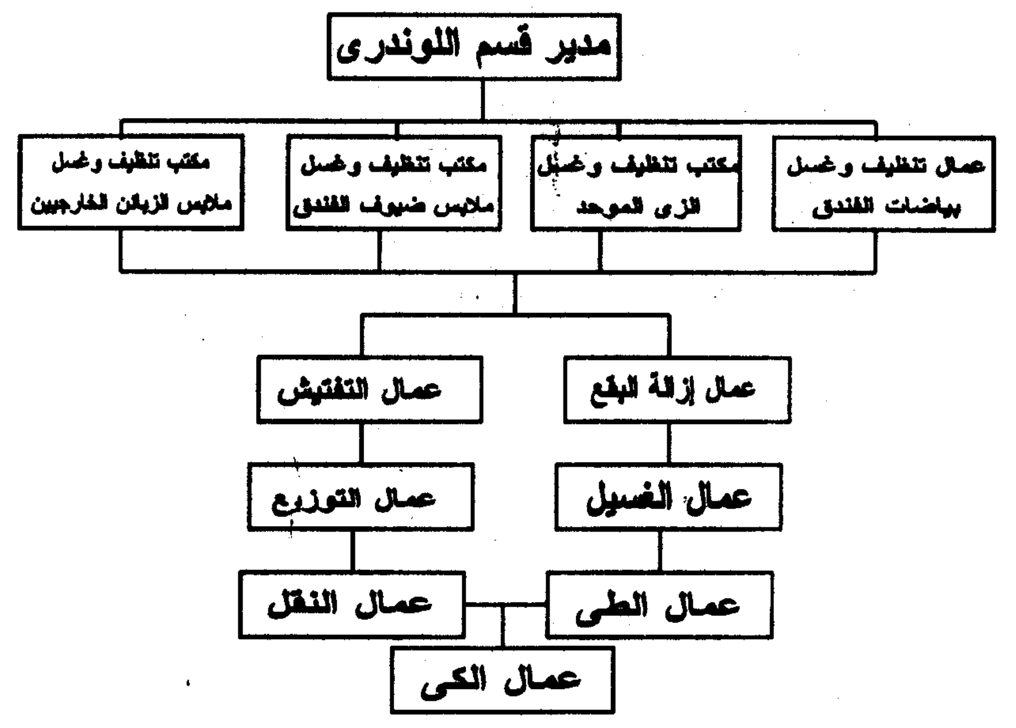
٣- غسل وتنظيف وكوى ملابس النزلاء لقاء أجر معين.

٤- وفى بعض الحالات قد يقوم ذلك القسم بغسل وتنظيف وكوى ملابس المواطنين الآخرين من خارج الفندق لقاء أجر معين.

وفيما يلى نموذجاً لهيكل تنظيمى مقترح لقسم اللوندرى(١):

شكل رقم (٦٥)

مخطط يوضح هيكل تنظيمى لقسم اللوندرى



٢- إدارة الأطعمة والمشروبات:

وتتكون هذه الإدارة من الأقسام التالية:

أ- قسم إنتاج الطعام:

حيث يتكون ذلك القسم من الوحدات الإدارية التالية:

(١) د. ياسين الكحلى – مرجع سبق ذكره صـ ١٤٠.

- **قسم الساخن:**

والذى يحضر الطبق الرئيسى للمطعم وهو يتكون من:

١- قسم الصلصات.
٢- قسم تحضير الأسماك.
٣- قسم الشوربات.
٤- قسم المحمرات.

- **قسم حفظ المأكولات:**

ويتكون من:

١- قسم البارد ويتولى تحضير المأكولات البادرة.
٢- قسم المقبلات ويتولى إعداد المقبلات والتى يدخل فى تركيبها بعض الموارد مثل الزيتون والدقيق والزبد.

- **قسم الخضروات:**

والذى يتولى تنظيف وتقطيع وتهيئة جميع أنواع الخضروات وإرسالها إلى الأقسام التى تحتاج إليها.

- **قسم الحلويات والمعجنات والمثلجات:**

والذى يتولى تحضير جميع أصناف الحلويات والمعجنات والمثلجات.

- **قسم المشويات.**
- **قسم النظافة والتعقيم وغسل وحفظ الأوانى.**
- **قسم إعداد طعام العاملين بالفندق.**

ب- قسم المطاعم:

وهذا هو القسم الخدمى لقسم الطعام والشراب حيث يتم فيه تقديم خدمة الطعام والشراب مع ضرورة التركيز على هندسة وتصميم تلك المطاعم نظراً لأهمية ذلك فى جذب النزلاء.

ج- قسم المشارب:

وهو الذى يتولى شراء وتقديم وتحضير المشروبات الغازية والمنبهة والكحولية.

د- قسم خدمة الغرف:

ويعنى هذا القسم بتقديم الطعام والشراب للنزلاء فى الغرف بناء على رغبتهم.

هـ- كافيتريا العاملين:

وهى المختصة بتقديم الطعام إلى عمال وموظفى الفندق.

و- قسم تقديم خدمة الطعام:

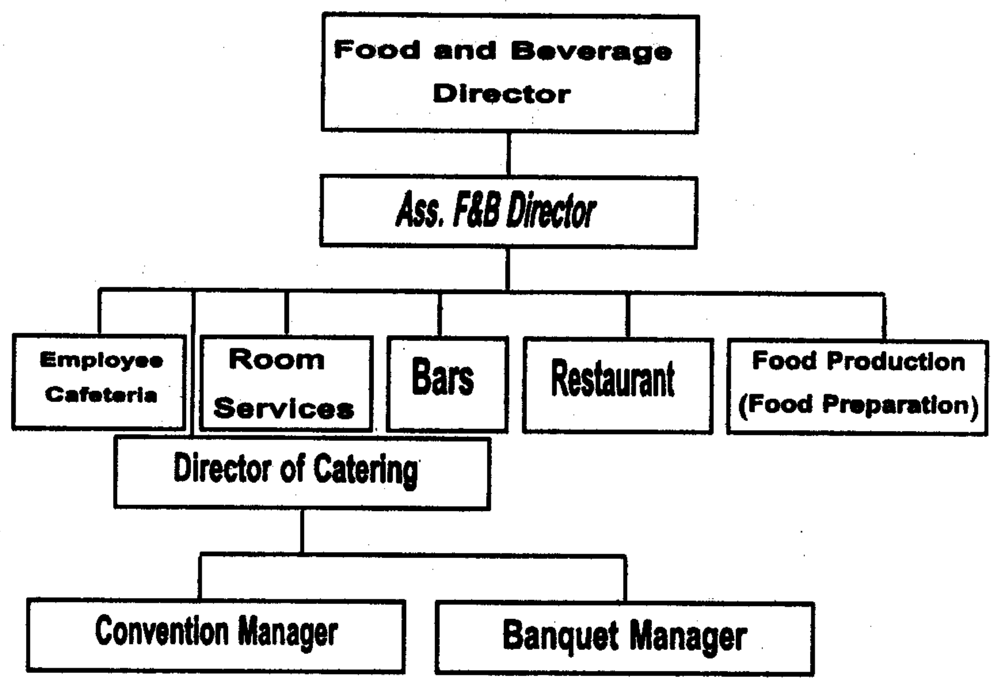
وهذا القسم يكون مختصاً بتأجير قاعات الفندق لأغراض إقامة المؤتمرات أو الحفلات أو لقاء رجال الأعمال وعادة ما يتم تقسيم ذلك القسم إلى:

- **قسم الحفلات:** وهو المسئول عن إقامة الحفلات المناسبة.
- **قسم المؤتمرات:** وهو المسئول عن إقامة المؤتمرات أو اللقاءات الكبيرة فى الفندق.

وفى نهاية هذا العرض نورد فيما يلى نموذجاً لهيكل تنظيمى مقترح لإدارة الأطعمة والمشروبات:

شكل رقم (٦٦)

مخطط هيكل تنظيمى لإدارة الأطعمة والمشروبات



ثانياً: الإدارات المساعدة:

وتتكون تلك الإدارات من:

١ـ قسم الأفراد والتدريب:

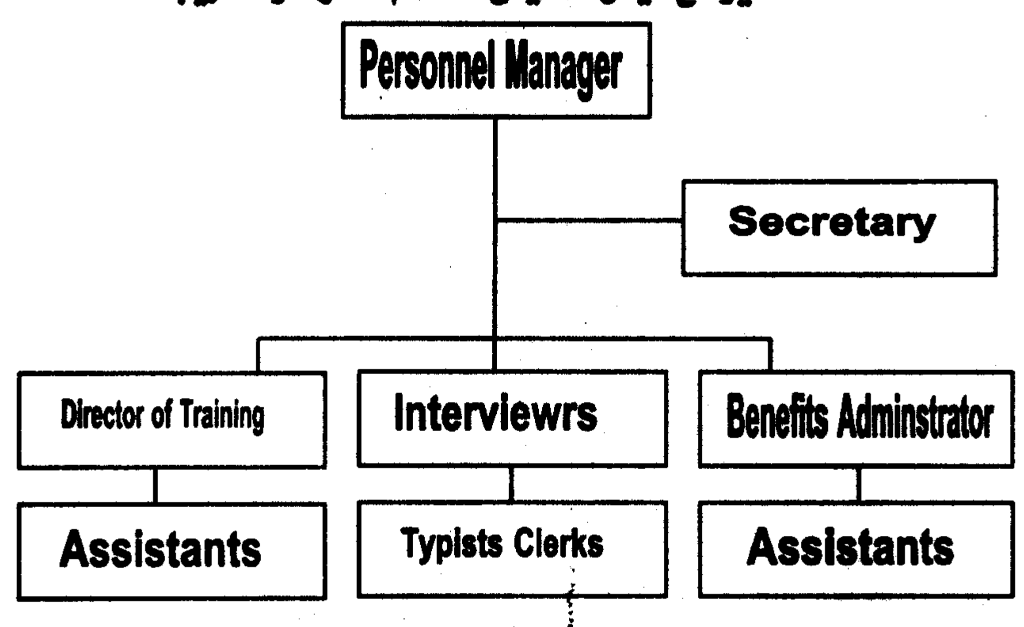
وتتمثل أهم واجبات ذلك القسم فيما يلى:

- التعيين.
- المقابلة وفرز استمارات التعيين.
- التأكد من خبرات العامل فى حالة التعيين الجديد.
- إرسال استمارات التعيين إلى رئيس القسم المعنى لغرض اتخاذ الإجراء النهائى للتعيين.
- الاتصال بالأشخاص الذين تمت الموافقة على تعيينهم وشرح سياسات الفندق وأهدافه لهم.
- وضع برنامج للتدريب بالاتفاق مع الأقسام الأخرى.

وفيما يلى نموذجاً لهيكل تنظيمى مقترح لقسم الأفراد والتدريب:

شكل رقم (٦٧)

مخطط يوضح هيكل تنظيمي لقسم الأفراد والتدريب



٢ـ قسم التسويق:

حيث تتركز أهم مسئوليات ذلك القسم فيما يلى:

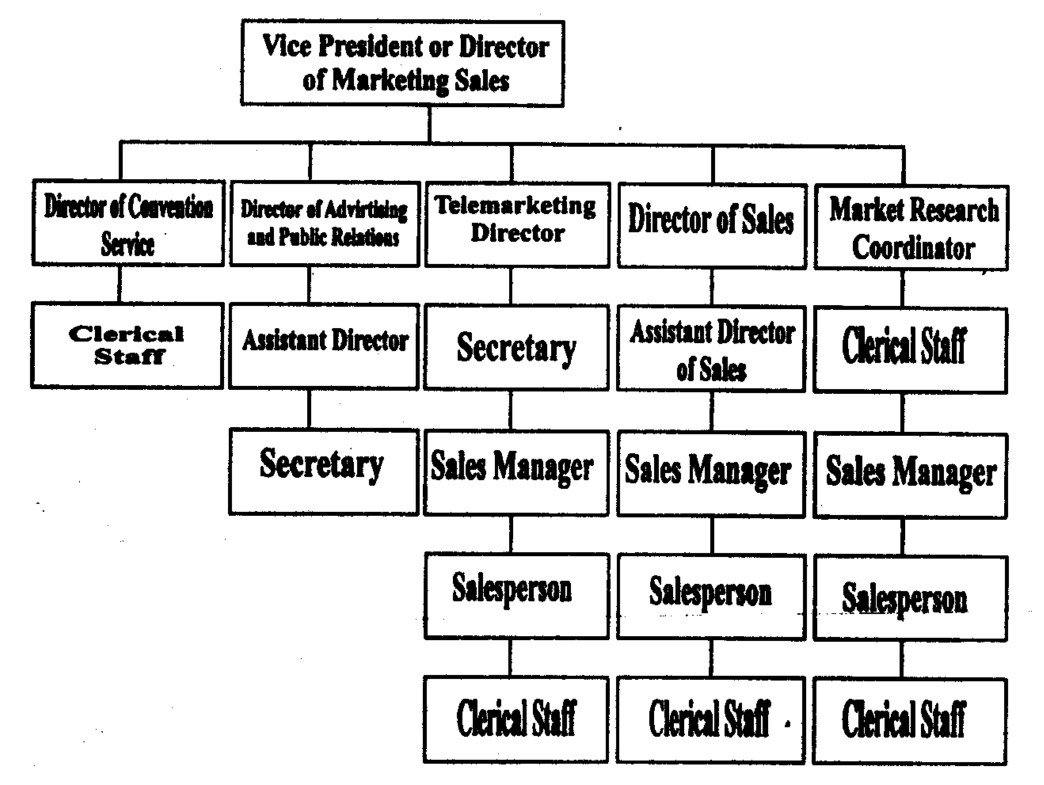
- تحليل السوق والتخطيط البعيد المدى والإشراف.
- انتهاز الفرص التسويقية لإدخال خدمات جديدة للنزلاء.
- تخطيط الأرباح من خلال وضع مزيج تسويقى لكافة قطاعات السوق.
- وضع استراتيجيات بعيدة المدى للتسويق على ضوء تقدم المجتمع ونمو السياحة وحاجات النزلاء المتجددة.

وفيما يلى نموذجاً لهيكل تنظيمى مقترح لقسم التسويق[1]:

---

(١) د. ياسين الكحلى – مرجع سبق ذكره صـ ١٦٠ ، ١٦٢.

شـــكل رقم (٦٨)
مخطط هيكل تنظيمى لقسم التسويق



٣ـ قســم المشــتريات:

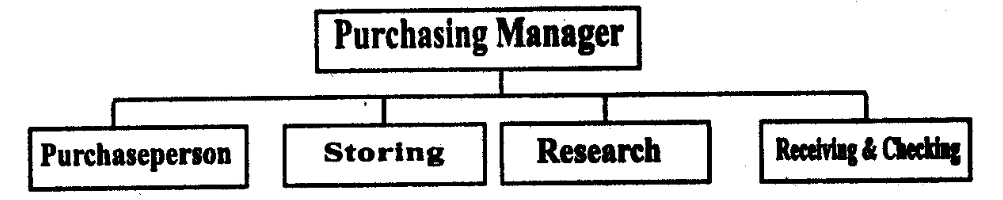
حيث تتمثل أهم واجبات ذلك القسم فيما يلى:

- تنمية مصادر التوريد من حيث جمع المعلومات اللازمة عنهم والبحث عن مصادر جديدة للتوريد.
- إعداد قوائم بالاحتياجات الفندقية المختلفة وذلك من خلال التعاون مع كافة الأقسام بالفندق.
- إعداد الدراسات اللازمة لاختبار أنسب الموردين.
- مراجعة المخزون السلعى تجنباً للوصول إلى حد النفاذ.
- الالتزام باللوائح الحكومية والقوانين المحلية والعالمية.

وفيما يلى نموذجاً لهيكل تنظيمى مقترح لقسم الشراء(١):

(١) د. ياسين الكحلى – مرجع سبق ذكره صـــ ١٦٠ ، ١٦٢.

شكل رقم (٦٩)
مخطط يوضح هيكل تنظيمى لقسم الشراء



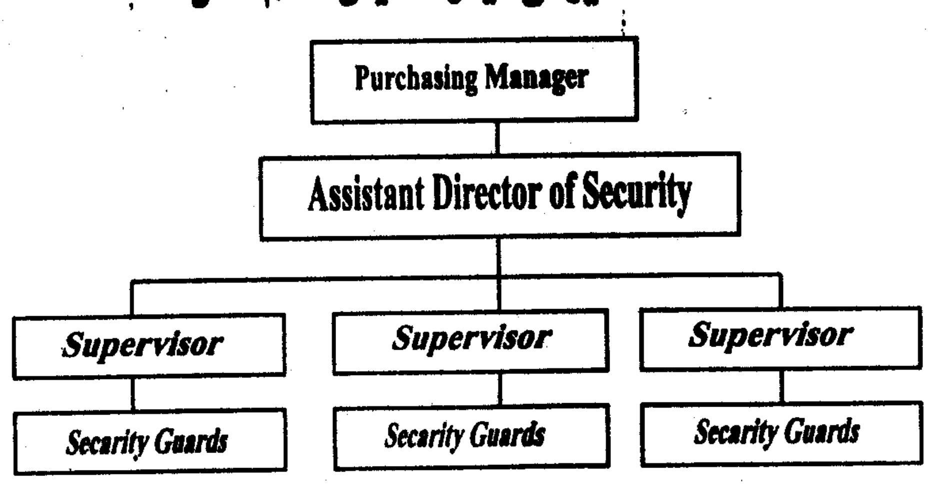
٤- قسم الأمن:

حيث تتمثل أهم واجبات ذلك القسم فيما يلى:

- مراقبة الموظفين الغير مخلصين وكذا مواقف السيارات والمخازن وموجودات الفندق.
- مراقبة أجهزة الإطفاء والتنبيه.
- مراقبة النزلاء الغير مرغوب فيهم أو المشكوك فى أمرهم.
- مراقبة أبواب الفندق وخاصة أثناء العمل.
- عمل برامج تدريبية عن السلامة لموظفى الفندق.
- السيطرة على مفاتيح غرف النزلاء من حيث التسليم والاستلام.

وفيما يلى نموذجاً لهيكل تنظيمى مقترح لقسم الأمن[١]:

شكل رقم (٧٠)
مخطط يوضح هيكل تنظيمى لقسم الأمن



(١) د. ياسين الكحلى – مرجع سبق ذكره صـ ١٦٨.

هـ قســم الصيانة:

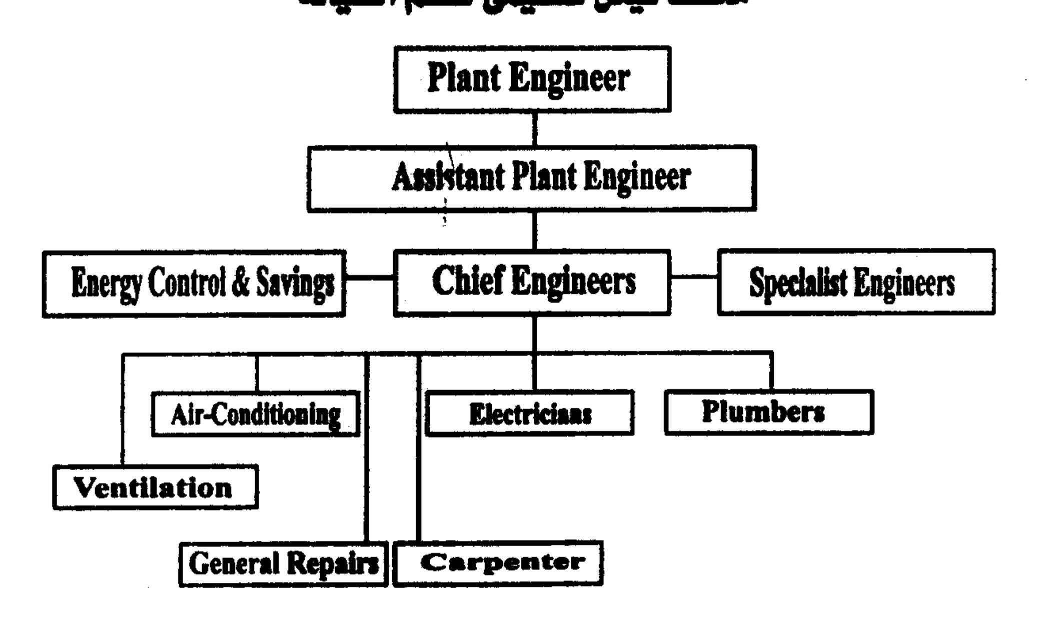
وتتمثل أهم واجباته فيما يلى:

- مشاركة إدارة الفندق فى اختيار نوعية الأثاث والأجهزة والمعدات الضرورية للفندق.
- صيانة وإصلاح سيارات الفندق.
- مراقبة أجهزة التدفئة والتبريد والتهوية والعمل على ضمان واستمرار أعمالها بالكفاءة المطلوبة.
- مراقبة عمليات السباكة للتأسيسات الصحية فى الفندق وتسليك المجارى والتأكد من سلامة مواسير المياه الحارة والباردة.
- الاعتناء بحدائق الفندق مع المساهمة فى تغيير ديكورات الفندق.
- إصلاح وصيانة مصاعد الفندق وإجراء عمليات الحدادة والنجارة والطلاء.

وفيما يلى نموذجاً لهيكل تنظيمى مقترح لقسم الصيانة[1]:

شــكل رقم (٧١)

مخطط هيكل تنظيمى لقسم الصيانة



(١) د. ياسين الكحلى – مرجع سبق ذكره صـــ ١٧٢.

٦ – قسم الحسابات والمالية:

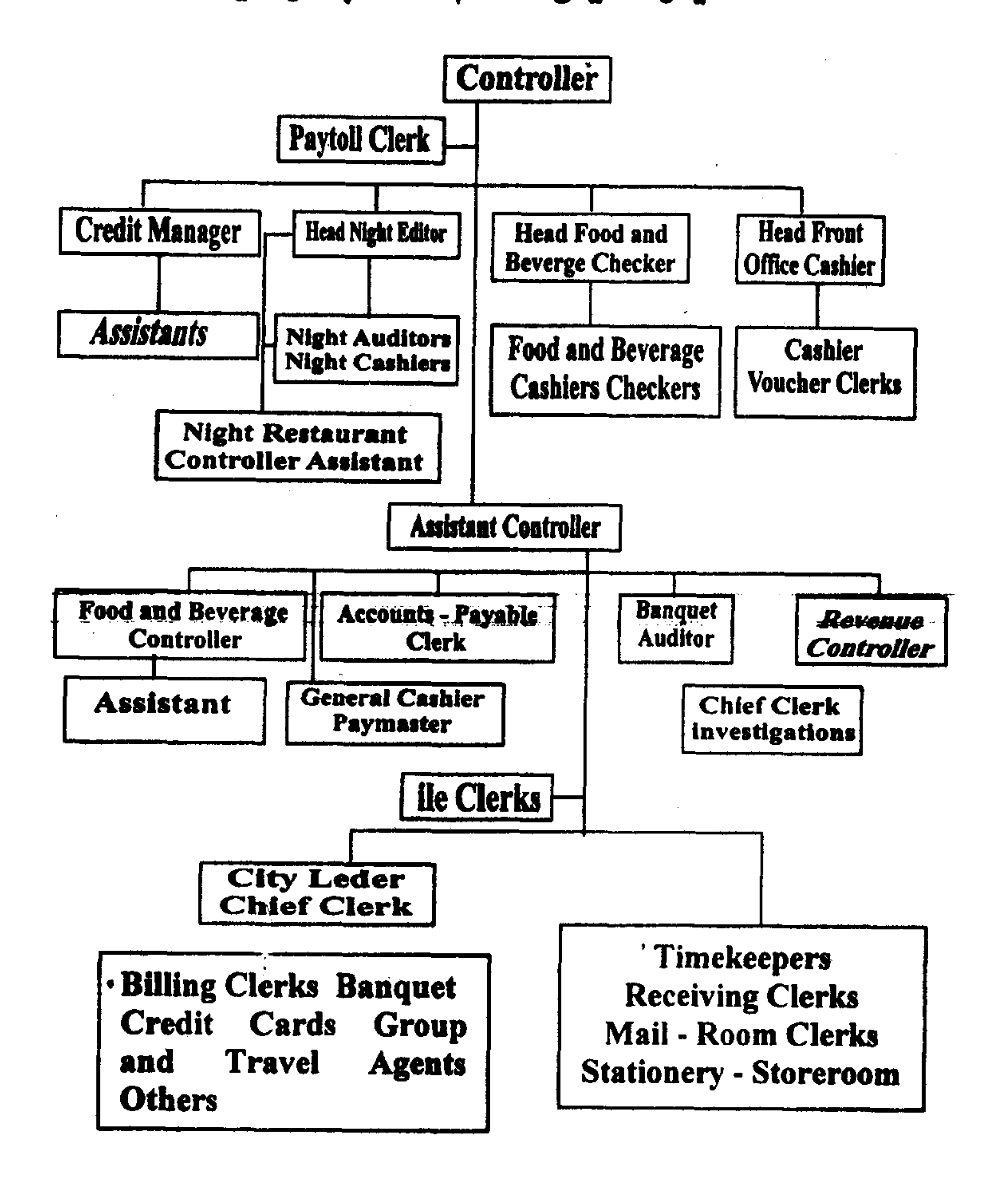
وتتمثل أهم واجبات ذلك القسم فيما يلي:

- تسجيل وترحيل ومراجعة كافة إيرادات أقسام الغرف والطعام والشراب والتليفونات.
- تسجيل وترحيل ومراجعة كافة مصروفات الفندق من شراء الأطعمة والمشروبات والأدوات الكتابية ... .
- حساب ودفع رواتب الموظفين والعلاوات والمكافآت والعمل الإضافي ... .
- عمل الموازنات التقديرية لكافة أقسام الفندق وذلك من خلال التعاون مع تلك الأقسام.
- إعداد الإحصائيات اللازمة لاتخاذ مختلف القرارات الإدارية.

وفيما يلي نموذجاً لهيكل تنظيمي مقترح لقسم الحسابات المالية[1]:

(١) د. ياسين الكحلي – مرجع سابق صـ١٧٥ .

شكل رقم (٧٢)
مخطط هيكل تنظيمي لقسم الحسابات والمالية



العاملون بالفندق:

أ- مؤهلات العاملين:

أن الشخص الذى يعمل فى صناعة الفنادق يجب أن يتمتع بمؤهلات ومواصفات خاصة تمكن من أداء أعماله بصورة صحيحة وفى نفس الوقت تمكنه من التلائم والإبداع فى العمل ومن أهم هذه المؤهلات ما يلى(١):

١- حب الناس والرغبة فى خدمتهم.
٢- القابلية للتأقلم السريع مع مختلف شرائح المجتمع ومع مختلف الحالات المتوقعة وغير المتوقعة.
٣- القابلية للسيطرة وضبط النفس والأعصاب فى المواقف الحرجة.
٤- أن تكون لديه إمكانيات قيادية مع القدرة على الإقناع والتحليل بالقدر الذى يجعل زملائه ومرؤوسيه يتعاونون معه ويحترمونه.
٥- النظافة العامة والمعرفة الكاملة بالبلد الذى يقع فيه الفندق.
٦- شهادات علمية تؤهله لمستوى الوظيفة التى يشغلها.
٧- معرفة لغة أجنبية أو أكثر ولا سيما فى الفنادق التى يكون أغلب روادها من الأجانب.
٨- الشخصية اللطيفة والابتسامة الدائمة واللباقة البدنية.

ب- المظهر الشخصي للعاملين بالفنادق(٢):

- **النظافة:**

لأن موظفي الفندق يتعاملون أساساً مع الضيف لذا كان من الضروري توافر النظافة بكافة عناصرها. إذا تعامل الضيف مع موظف (يتصف بالنظافة) فلن يتردد في العودة للمكان مرة أخرى والعكس إذا وجد في هذا المكان عدم اهتمام الموظفين بالنظافة الشخصية.

---

(١) د. ياسين الكحلى - إدارة الفنادق والقرى السياحية - دار الوفاء للطباعة والنشر - الإسكندرية - ١٩٩٨ صـ ١٠٢

(٢) هذا الجزء مقتبس من: سامي عبد القادر سعيد - الإدارة الفندقية - مجموعة النيل العربية - القاهرة - ٢٠٠٤ ص ٦٠ - ٦٣.

أولاً: أظافر الأصابع واليد:

يجب أن تنظف دائماً وفي معظم الأوقات سواء قبل الخدمة أو بعدها. وضرورة أن تكون الأظافر وبشرة الجلد صحية تماماً ونظيفة تماماً ، وعلى المضيفات تجنب النيكوتين بين الأصابع بالإضافة إلى نظافة الفم أيضاً.

ثانياً: الجسم النظيف:

الاستحمام اليومي ضروري لكافة أعضاء الجسم (وتغيير الملابس الداخلية يومياً) ويمكن استخدام بعض البودرة للقدم.

ثالثاً- الجلد ولون الوجه

الجلد والبشرة النظيفة يعتمد أساساً على الصحة الجيدة لمسئولي الخدمة عن طريق بعض التمارين الخفيفة والنوم وتناول الغذاء الكامل وخاصة الخضروات والفواكه ، ويجب أن تستخدم المضيفات بعض المحسنات للون للوجه ، ولكن بشيء معقول.

رابعاً: الشعر:

مراعاة أن يحفظ نظيفاً باستخدام المنظفات الصحية الخاصة بذلك لتجنب رائحة الرأس ، وعدم زيادة طول الشعر بصورة لافتة للنظر (وأيضاً حتي لا يتطاير الشعر أمام الضيف ، وعلى المضيفات أن يتخذن نظاماً معيناً للشكل العام لشعرهن).

خامساً: الأسنان:

الأسنان ونظافة الفم ضرورية لاكتمال المظهر العام ، يجب أن تحفظ الأسنان نظيفة باستخدام المعجون ويجب أن يكون الفحص الطبي مرتين خلال العام الواحد.

سادساً: الأقـــــدام:

القدم يحتاج إلى عناية من حيث النظافة والراحة ، فيجب تنظيف القدم جيداً وقص الأظافر ، كما يجب تغيير الجوارب بصورة دائمة ويجب

أن يكون الحذاء مريحاً للغاية حتى لا يؤثر على السير ، وبالنسبة للمضيفات يجب أن يراعى عدم الارتفاع المبالغ فيه لمؤخرة الحذاء للمحافظة على التوازن أثناء السير.

سابعاً: الهيئة أو الوضع (الوقوف):

الوقفة الصحيحة أيضاً ضرورية للمظهر ، فالوقوف الصحيح والسير المعتدل يعطي انطباعاً جيداً للضيف. والزي المناسب بالنسبة للمضيفات يجب أن يكون لائقاً ودون أي إضافات من الأساسيات اللازمة لاكتمال المظهر والهيئة.

- **التحدث:**

الأسلوب المهذب نحو العميل يبدو واضحاً ، ولذا لا يجب أبداً أن يكون الموظف ذليلاً أو خاضعاً للعميل ، بل يجب أن يكون متشامخاً وعظيماً في تعامله ولكن ليس لدرجة الغرور ، بحيث يكون الصوت واضحاً ومنخفضاً ، ويجب أن يكون قادراً على إلقاء العبارات وتقديم الأفكار بسهولة ، وأن يتقن جزءاً كافياً من اللغة الإنجليزية ، والاستعداد للإجابة على كافة الأسئلة التي يمكن أن يسأل عنها العميل ، ومن الأفضل إتقان لغة ثانية وخاصة الفرنسية نظراً للاستعمال الشائع لها في كثير من الوجبات وبعض المنيو كذلك بالفرنسية.

- **المعاملة:**

موظف الفندق أهم صفاته أن يكون مهذباً في جميع الأوقات ، وبالتالي سيكون أيضاً خلال تعامله مع العميل ، أي أنه يتصف بالصفات الإنسانية ليتعامل بها أثناء الخدمة. ويجب مراعاة الآتي:

- لا يمر باستمرار أمام الضيف أو في مواجهته.
- في حالة عدم وجود عمل يقف في الوضع الصحيح.
- عندما يتكلم الضيف مع باقي الضيوف يجب ألا ينصت إلى ما يقال ولا يقاطعهم.

▪ **الأمانة:**

يجب أن يلاحظ بدقة ، فيجب على الموظف أن يعطي العناية الكافية للأدوات المستخدمة داخل المطعم فلا يتكاسل في حفظها ويعتبرها ملك له ، فمثلاً عدم استعمال الفضية أو الفوط في بعض الأغراض المخالفة وغير المستحبة.

على سبيل المثال:

- اللامبالاة في ضياع الأدوات داخل سلة المهملات.
- عدم الاعتناء بالفوط التي يستخدمها الضيف باستخدامها في عمليات التنظيف والتلميع.

▪ **التعاون:**

البناء الناجح يعتمد على تعاون الموظفين ، فيجب على الموظف أن يسارع لمساعدة غيره من العاملين في الفندق ، وفي مقدمه ذلك عليه أن يعالج الخطأ ، لأن ذلك في حد ذاته تعاون ، ويجب الحفاظ على قواعد ونظم الفندق.

جـ التوصيف الوظيفي للعاملين بالفنادق:

يقصد بالتوصيف الوظيفي "**عملية وضع مواصفات محددة لكل من يعمل في وظيفة معينة**" وهذه المواصفات تختلف من مكان لآخر غير أن هناك بعض النقاط الهامة التي يجب توافرها في جميع أنواع الوظائف وهي[١]:

١- التعليم.

٢- الخبرة.

٣- المعلومات الكافية عن الوظيفة المتقدم لها .

٤- القدرات .

٥- النظافة الشخصية وما يتعلق لها من الشكل العام.

٦- حصول على فترة تدريب .

---

(1) Etzel, M. Walker, B. and Stanton, W. Marketing University of Notre Dame, The Mc Graw-Hill Companies Inc. 1997 P. 17.

ونحن نورد فيما يلي أمثلة للتوصيف الوظيفي لبعض الوظائف الفندقية حيث لا يتسع المجال لذكر جميع الوظائف .

١- مدير عام الفندق:

وهو أهم عنصر في الفندق لهذا يجب أن تتوافر لديه الصفات التالية (١) :

- المرونة في التعامل والصبر وحسن الإدارة.
- الصدق والإخلاص في العمل.
- حسن المظهر.
- أن يتقن اللغات الشائعة وأن يتمتع بمستوى ثقافي جيد.
- القدرة على التصرف في المواقف الحرجة.

▪ وصف الوظيفة(٢):

١- إدارة الفنادق وتحديد سياسة التشغيل والأهداف على ضوء السياسة والأهداف العامة للشركة.

٢- الإشراف على تنفيذ العمل في الفندق عن طريق قيامه بوضع وتحديد خطة العمل السنوية على ضوء الميزانية التقديرية المعتمدة ثم وضع برنامج العمل وتوزيع مسئوليات تنفيذها حسب البرامج – مع تنظيم العمل والتنسيق بين الأقسام.

٣- يقوم بأعمال التوجيه والمتابعة والرقابة الكمية والكيفية على الإنتاج بهدف الوصول إلى أكبر عائد اقتصادي ممكن بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على مستوى الخدمة المحدد لفئة الفندق الذي يديره.

٤- احراء البحوث والتجارب العملية في أضيق نطاق بأقل تكلفة [illegible] إلى وضع جداول المعايير المادية والنوعية لقوائم الطعام وكذا لكافة الخدمات التي يقدمها الفندق في أقسامه المختلفة.

---

(١) سامي عبد القادر سعيد – **الإدارة الفندقية** – مرجع سبق ذكره – صـ ٤٣.

(٢) د.إيهاب عبد الحميد الفرا وآخرون – **إدارة الفنادق**- مطابع الدار الهندسية – القاهرة ٢٠٠١ صـ١١٠

٥- مسئول شخصياً عن وضع خطط ومتابعة تنفيذ برامج الدفاع المدني والأمن ومقاومة الحريق بما يضمن سلامة الفندق والعاملين والمواد والنزلاء والبيئة المحيطة فضلاً عن مراعاة الأمن الصناعي.

٦- مسئول شخصياً عن وضع خطط ومتابعة البرامج المحلية داخل الفندق الخاصة بعملية التربية والتعليم والتطوير المهني للعاملين داخل الفندق بما يضمن نقل الخبرات وتسليمه للعاملين ضماناً لتطوير العامل وبالتالي تطوير العمل والارتقاء به.

٢- رئيس الاستقبال:

اسم الوظيفة: رئيس الاستقبال.

- **وصف عام للوظيفة:**

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف الاستقبال التابع لمدير الفندق.
- يقوم شاغلها بتوزيع الغرف على الحجوزات والإشراف على العاملين بالقسم.
- يشرف على أعماله مدير الفندق إشرافاً مباشراً.
- وهو المسئول عن إشغال غرف الفندق وتنمية نسبتها.

- **واجبات ومسؤوليات الوظيفة:**

- القيام باستقبال النزلاء المهمين لغرفهم.
- يشرف على تسليم وتنظيم لوحة الغرف ويوزع أرقامها حسب الحجوزات المطلوبة و تبليغها لقسم الغرف.
- التأكد من صلاحية تصريح الإقامة طوال مدة سكن النزيل بالفندق.
- المرور على الغرف قبل شغلها اطمئناناً على حسن إعدادها.
- تلقى شكاوي النزلاء والعمل على إزالتها مع عرض الشكاوي التي يصعب حلها على مدير الفندق.
- يقوم بتسجيل الحجوزات الواردة بالمراسلات أو البرقيات أو التليفون.

- الإشراف على حسن سير العمل وتوجيه العاملين و تنسيق العمل بينهم.
- التأكد من وجود قوائم التسعيرة المعتمدة من وزارة السياحة في القسم وغرف النزلاء.
- الإشراف على إعداد الإحصائيات الخاصة بالنزلاء ونسب انشغال الغرف.
- الاتصال بالشركات السياحية وشركات الطيران والجهات التي تتعامل مع الفندق لإخطارها بحالة إشغال الغرف بغرض إشغالها.
- تحرير المكاتبات الخاصة بالحجوزات والتعديلات والإلغاء والأسعار.
- تبليغ أقسام الفندق بالأفواج السياحية المقيمة بالفندق لإعداد الخدمة المطلوبة لها.
- استلام التأمينات الخاصة بالحجوزات وتوريدها لخزينة الفندق.
- الإشراف على أعمال قيد وحفظ السجلات والدفاتر والمستندات الخاصة بالقسم.
- الإشراف على الصرف من العهدة المالية الخاصة بتمغة الحجوزات ويكون مسئولاً عنها.
- المحافظة على جوازات سفر النزلاء .
- يؤدي ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

■ **الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغلها:**

- المؤهلات الدراسية مؤهل عال مناسب لطبيعة العمل وخبرة حسب القرارات والقوانين أو دبلوم أعمال الفنادق حسب القرارات والقوانين أو مؤهل متوسط وخبرة حسب القرارات و القوانين.
- الخبرة العملية (خبرة في مجال المكاتب الأمامية) على أن يكون من بينها عشر سنوات على الأقل بالاستقبال.
- حسن المظهر / الشخصية القيادية.

- إجادة اللغتين الإنجليزية والفرنسية على الأقل.
- اللباقة وحسن التصرف.

٣- رئيس قسم الحسابات الجارية:

اسم الوظيفة: رئيس قسم الحسابات الجارية.

▪ وصف عام للوظيفة:

- يشرف على قسم الحسابات الجارية التابع لأقسام الحسابات العامة.
- يقوم شاغلها بالإشراف على أعمال الحسابات الجارية المدونة بالفندق.
- يشرف على أعماله رئيس الحسابات العامة إشرافاً مباشراً.
- وهو مسئول عن أرصدة العملاء متابعتهم وتحصيلها.

▪ واجبات ومسئوليات الوظيفة:

- الإشراف على إعداد فواتير العملاء ومراجعتها قبل إرسالها.
- مراجعة القيد باليومية والأستاذ.
- مراجعة كشوف الحسابات الشهرية المرسلة للعملاء.
- مراجعة العمولات المستحقة لشركات السياحة.
- مراجعة إشعارات الخصم والإضافة.
- مراجعة تطبيق الاتفاقيات السياحية.
- مراجعة إشعارات الخزينة بالخصم والإضافة على أرصدة العملاء.
- مراجعة ميزان المراجعة الشهرية والمصادقات السنوية.
- متابعة التحصيل من العملاء وعرض مشاكل التحصيل أولاً بأول.
- يؤدي ما يسند من إليه من أعمال أخرى مماثلة.

▪ الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغلها:

- المؤهلات الدراسية: بكالوريوس تجارة وخبرة حسب القوانين والقرارات
- حسن المظهر/ الشخصية القيادية.
- إلمام بأعمال الحسابات الجارية والخزينة.
- إلمام بالإنجليزية والفرنسية.

٤- رئيس المطعم:

الوظيفة: رئيس مطعم.

■ **وصف موجز للوظيفة:**

الإشراف التام على جميع أعمال خدمة المأكولات والمشروبات بأقسام الاستغلال المختلفة والأدوار وعلى العاملين بها وعلى الأدوات والمهمات والتجهيزات المختلفة بهذه الأقسام.

■ **واجبات ومسئوليات الوظيفة:**

- تنفيذ التعليمات واتباع اللوائح و القوانين.
- وضع قوائم الطعام اليومية والخاصة وقوائم الحفلات والبوفيهات بالاشتراك مع رئيس المطبخ على أن تكون الابتكار وصفة الاقتصاد متلازمتان له ولسلوكه حسب درجة الفندق ، وتقديم القوائم للاعتماد من مدير الفندق ثم إرسالها إلى رئيس المطبخ.
- عليه مراعاة القواعد الآتية عند إعداد قوائم الطعام:

١- أن يكون متجاوباً مع رئيس المطبخ لاستهلاك أنواع الأغذية التي تكون معرضة للتلف قبل تلفها ، بما لا يخل بمستوى جودة أصناف المأكولات المقدمة.

٢- أن يراعي أذواق وجنسيات رواد المطعم من نزلاء الفندق بتوزيع مفردات قائمة الطعام اليومية بما يحقق أكبر قدر من رغباتهم.

٣- أن يكون رائده عند إعداد قوائم الطعام مراعاة تناسب وتنوع مفرداتها بحيث يمكن توزيع الأعمال على الأقسام المختلفة بالمطبخ حتى لا يترتب على خلاف ذلك زيادة حجم العمل فى أحد أقسام المطبخ دون الأقسام الأخرى.

٤- أن يكون سنداً صادقاً لرئيس المطبخ فى تقديره لعدد الوجبات المقدر لطلبها متخذاً فى تقديره إخطارات الأقسام المختلفة وخبرته السابقة وفى نقله لملاحظات عملاء الفندق أولاً بأول إلى رئيس المطبخ لتلافيها عند إعداد قوائم الطعام فى الأيام التالية.

- إمساك سجل قوائم الطعام اليومية والخاصة وتدوين قوائم الطعام المنفذة فيه مع الإشارة إلى المناسبات التى تم فيها إعداد القوائم الخاصة وملاحظاته المستخلصة من مشاهداته للمأكولات التى لم تلق قبولاً عاماً وإبلاغ مدير الفندق ورئيس المطبخ بهذه الملاحظات.
- إخطار مساعديه ومرؤوسيه من رؤساء الصف بخطة العمل اليومية فى مناطق الاستغلال المختلفة وتوعيتهم بمتطلباتهم وما يلزمها من تجهيزات وغيرها.
- إعلان قوائم الطعام اليومية ، قوائم الطعام الخاصة على العاملين بخدمة المأكولات والمشروبات وذلك بعد اعتمادها من مدير الفندق وعليه شرح هذه القوائم لمرؤوسيه من حيث أنواعها وجغرافية المواد الداخلة فى أصنافها.

٥- رئيس المشتريات والمخازن:

▪ وصف عام للوظيفة:

- يشرف على أعمال المشتريات والمخازن بالفندق.
- يقوم شاغلها بمتابعة تنفيذ أعمال المشتريات والمخازن.
- يشرف على أعماله مدير الفندق إشرافاً مباشراً.
- وهو مسئول عن تلبية احتياجات الفندق فى الوقت المناسب وبالأسعار المناسبة.

▪ واجبات ومسئوليات الوظيفة:

- الإشراف على تحديد الكميات اللازمة من الأصناف المختلفة.
- الإشراف على إجراءات الاتصال بالسوق للحصول على أرخص الأسعار وأجود الأصناف المطلوب شراؤها.
- الإشراف على عمليات استلام الأصناف للمخازن وفحصها ثم تخزينها وترتيبها حسب الصنف فى المخازن.
- متابعة إجراءات قيد الأصناف فى السجلات والكروت.
- الإشراف على عمليات الصرف من المخازن.

- الإشراف على أعمال جرد المخازن بصفة دورية ومطابقة ذلك بالسجلات والكروت.
- يؤدى ما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة.

٦ـ مشرف الغرف:

▪ وصف عام للوظيفة:

المسئولية عن نظافة وترتيب الغرف والأماكن المحاطة بها والإبلاغ عن أعمال الصيانة اللازمة فى الغرف.

▪ واجبات ومسئوليات الوظيفة:

- الحضور فى الميعاد لحضور الاجتماع اليومى.
- استلام مفتاح الدور من مشرفة الأدوار عند بداية الوردية بمكتب الإشراف أو في مكان توزيع العمل (حسب روتين كل فندق).
- أخذ التعليمات والأوامر من مشرفة الأدوار قبل بدء العمل.
- تحضير عربة الدور (الترولى) وكذلك مستلزمات العمل قبل البدء فى تنظيف وتحضير الغرف.
- تنظيف وتحضير الغرف حسب قواعد الفندق وتنفيذها يومياً وهى:

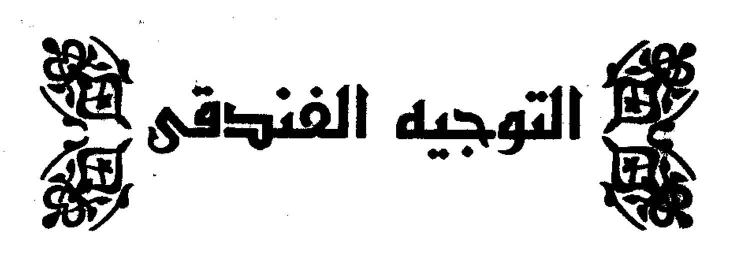
١- الكشف على اللمبات وتغييرها إذا لزم الأمر.
٢- ترتيب السراير وتغيير البياضات وتفريغ سلة المهملات.
٣- تنظيف وتلميع الأثاث.
٤- تنظيف السجاد بالهوفر وتلميع الأثاث والأركان.
٥- التأكد من أن الستائر مغلقة كما يجب.
٦- تنظيف الحمامات ومحتوياتها.
٧- ضبط جهاز التكييف على درجة حرارة ملائمة.
٨- تغيير المناشف بالحمامات واستكمال الطلبات من صابون وأوراق وكبريت ومستلزمات النزلاء.
٩- تنظيف الأكواب.

١٠- تنظيف الأبواب.
١١- السقف.
١٢- الحوائط (فتحات التكييف).
١٣- الدش.
١٤- الشبابيك.
١٥- التليفون.
١٦- تلميع المرايات.
١٧- تغيير البطاطين.
١٨- غطاء السراير.
١٩- الغطاء الواقى للمراتب.

- اتخاذ اللازم نحو التعليمات المطلوبة وتبليغ مشرفة الأدوار عن الأعطال لمتابعة الإصلاحات مع قسم الصيانة.
- القيام بالتنظيف الشامل للغرف غير الساكنة والتأكد من أنها فى حالة جيدة وإبلاغ مشرفة الأدوار بالأعطال الموجودة واستكمال الناقص وتحضير الغرف لتسكينها.
- إخراج الصوانى والتروللى الخاص بخدمة الغرف الموجود بالغرفة إن وجد.
- تنظيف الممرات باستعمال آلة الشفط وتنظيف السجاد وإزالة البقع بها إن وجدت ، تنظيف الطفايات الموجودة بالممرات ، إزالة الأتربة وتلميع النحاس وإخلاء الممرات من كل شئ يمكن إعاقة النزلاء فى المرور وتنظيف التكييف والثلاجات التى تصنع الثلج إن وجدت بالأدوار وكذلك الشبابيك والزجاج وأمام مصاعد النزلاء.
- تنظيف الأماكن الخلفية كالسلالم والمكاتب والمخازن الخلفية وتنظيف المكانس الكهربائية.

- الرد على التليفون بالدور والإعلان عن نفسك مثل (الدور السادس المشرفة) وعند أخذ تعليمات عن طريق التليفون لابد معرفة اسم المتحدث.
- إبلاغ مشرفة الأدوار عن أى شئ يوجد بالغرفة قد يكون النزيل تركه بالغرفة.
- تغيير أماكن أثاث الغرفة إذا طلب النزيل تغيير المكان.
- إبلاغ مشرفة الأدوار عند الشك فى أن النزيل لم ينام بغرفته أو إبلاغ المشرفة عند وجود نزيل مريض يسكن غرفة بالدور الذى تعمل به وذلك لقيام المشرفة بتقديم المساعدة وتقديم الخدمات إذا تطلب الأمر وأيضاً لوضع قليل من الزهور لرفع الروح المعنوية للنزيل.
- عمل وكتابة التقرير الخاص بالدور وإعطائه لمشرفة الأدوار وكذلك المفتاح الرئيسى للدور.
- القيام بأى عمل إضافى يطلب منها بواسطة مشرفة الأدوار.

الفصل الخامس



الفصل الخامس

التوجيه الفندقي[x]

مفهوم التوجيه الفندقي:

تعددت التعاريف التى أعطيت لمعنى التوجيه ونذكر من تلك التعاريف ما ذكره كل من:

- **هارولد كونتز وزميله سيريل أودنل** بأن التوجيه هو "تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم".
- **أما هايمان وهيلجرت** فقد نظرا إلى التوجيه على أنه "الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين".

كما وردت عدة تعاريف أخرى للتوجيه تتصب حول كون التوجيه هو "الوظيفة الإدارية التنفيذية التى تنطوى على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها[1]".

ويمكن تشبيه الفرق بين الوظائف الإدارية "التخطيط والتنظيم" والتوجيه بالفرق بين الجلوس فى سيارة محركها ساكن استعداداً لقيادتها وتشغيل هذه السيارة وإدارتها فالتوجيه يعتبر بمثابة القلب فى أعمال الإدارة وهو وظيفة استرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها كما أن جزءاً كبيراً من هذه الوظيفة تعلمي وجزء صغير منها فني.

---

(1) Warren R. Plunkett, Supervision: **The Direction of People at work**, Fourth Edition "Dubuque, Lowa: wm. C. Brown Company 1986 P. 17."

(x) قد يخلط البعض بين التوجيه والتنسيق والإرشاد لذا ينبغى الإشارة إلى أن:

- التنسيق هو إيجاد نوع من التوافق بين الجهود الفردية أو جهود الجماعات المختلفة فى التنظيم ومنع التعارض بينها.
- بينما التوجيه فيقصد به التأثير فى سلوك الآخرين بما يؤدى إلى تحقيق النتائج المرغوبة.
- غير أن كل من التوجيه والتنسيق يعتمدان على قدرة المديرين فى التأثير فى سلوك مرؤوسيهم.

وخلاصة القول فإن وظيفة التوجيه هى "تلك النسق الذى يتبعه المسئولون فى المنظمات للتأثير فى الأفراد والجماعات لأداء العمل بانسجام وباختيارهم لتحقيق الأهداف" وهى تتضمن مجموعة من الحقائق هى:

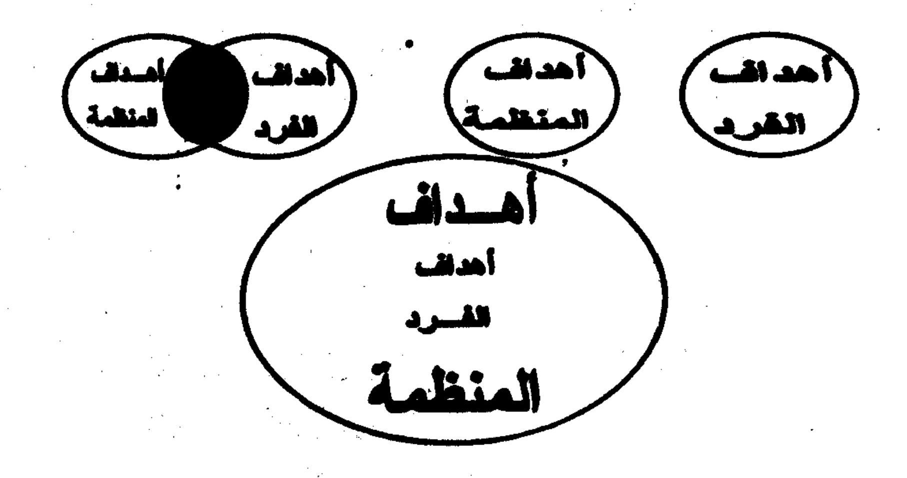
مبادئ التوجيه الفندقى:

يستند التوجيه الصحيح على مجموعة من المبادئ الأساسية التى يجب أن تتوافر فيه وهذه المبادئ هى[1]:

١- تجانس الأهداف:

نحن نقصد بالتجانس هنا عملية تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الفندق وأهداف العاملين فيه وسوف يؤدى ذلك إلى تحقيق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف الفندق والشكل التالى يوضح هذا المفهوم:

شكل رقم (٧٣)
التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة



(١) د. عمر وصفى عقيلى – الإدارة أصول وأسس ومفاهيم – مرجع سبق ذكره صـ٣٧٧.

٢ـ وحـدة الأمر:

وهو المبدأ السابق شرحه فيما سبق والذى ينص على ضرورة أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئاسية واحدة وذلك منعاً للارتباك والاحتكاك الذى قد يصيب الفرد عند تقسيم الطاعة والامتثال وبالتالى الولاء لأكثر من جهة ونحن إذ كنا بصدد الحديث عن الأمر هنا فإنه ينبغي الإشارة إلى النقاط التالية:

- مفهوم الأمر:

هو التعليمات المستندة إلى قوة تنفيذية تجبر الأفراد على الامتثال لما تتطلبه من التزامات وقد تكون الأوامر مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس كما قد تستند الأوامر إلى سلطة جماعية وهنا تأخذ الأوامر صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعى والعادات والعرف السائد فى المجتمع والأمر بهذا المفهوم يكون مجرد أداة يستخدمها المديرون فى توجيه مرؤوسيهم المباشرين وهو الوسيلة الخاصة التى يتم عن طريقها بدء النشاط أو تعديله أو وقفه وهو الأسلوب الفنى الخاص الذى يستخدم لبدء تحرك العجلات وكذلك إيقافها .. وإنه القوة الأصلية التى يمكن بواسطتها دفع نشاط الفندق وكذلك إيقافه.

- مكونات الأمر[1]:

يتكون الأمر من ثلاثة عناصر رئيسية:

١- السلطة للقيام بالعمل.

٢- وصف ما هو مطلوب تنفيذه.

٣- تعليمات بخصوص طريقة تنفيذ ما هو مطلوب.

- شروط نجاح الأوامر:

١- يجب أن تصدر الأوامر من رئيس واحد إلى مجموعة من العاملين أى أن يكون العاملين مسئولين أمام رئيس واحد.

٢- يجب أن تتماشى الأوامر الإدارية مع أهداف المنظمة وتكون أداة لتحقيقها.
٣- يجب أن تكون الأوامر ملزمة وأن يصاحبها نظام سليم للعقوبات على كل من يخالفها.
٤- توقيت إصدار الأمر ويعتبر هذا الشرط فى غاية الأهمية ولاسيما فى المنظمات التى تأخذ بالتخطيط العلمى المتقدم حيث تكون ملتزمة بتتبع الخطوات التى تقررها الخطة بدرجة عالية من الدقة والصرامة.
٥- أن الأمر متى صدر فإنه ينبغى على المرؤوسين تنفيذه أى أن إصداره يحمل معنى القدرة على التنفيذ بالقوة.

- **أنواع الأوامر:**

- يوجد تقسيمين أساسيين للأوامر على النحو التالى:

١- التقسيم الأول:

أ- **الأوامر المحددة تحديداً قاطعاً:** وهى التى يترتب عليها حرمان المرؤوسين من الابتكار والتجديد واستخدام مهاراتهم فى التطبيق.
ب- **الأوامر العامة:** وهى تلك الأوامر التى تتعلق بالأطر العامة لتنفيذ المهام تاركة للمرؤوسين الفرصة لاستخدام مهاراتهم فى التطبيق.

يلاحظ أن الأوامر قد تصدر عامة وخاصة فى نفس الوقت كما هو الحال إذا ما كلف رئيس مجلس الإدارة شخص ما بأداء مهمة معينة يتوقف أدائه لها على ضرورة اتصاله بمختلف الإدارات.

٢- التقسيم الثانى:

أ- **الأوامر الشفوية:** وهى تتميز بالبساطة ولكنها تكون وليدة الساعة ومن السهل إساءة فهمها ويمكن نسيانها.

---

(١) د. محمد الصيرفى – الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبتدئ – جدة – مؤسسة غدير الغريض ١٩٩٩ صـ ٢٨٧ وما بعدها.

ب- الأوامر المكتوبة: حيث ينبغي أن يكون الأمر مكتوباً في الحالات التالية:

١- إذا كانت الثقة غير متوافرة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٢- إذا كانت المعلومات المطلوب نقلها إلى المرؤوسين تحتاج لوقت لفهمها ودراستها.

٣- إذا كان هناك أي احتمال لتضارب الأوامر.

٤- إذا كان هناك أي احتمال لتضارب السلطات والمسئوليات عند تنفيذ الأوامر.

٥- تعتبر الأوامر ضرورية في حالات نقل أو الاستغناء عن بعض المرؤوسين.

الوسائل المستخدمة لتبليغ التعليمات والرسائل المختلفة بالفنادق:

١ـ عن طريق استخدام التليفون:

فإن مديرة الغرف قد ترسل بعض تعليماتها إلى مشرفي الأدوار عن طريق التليفون الموجود بالأدوار للتبليغ عن أي تغيرات في حالة تسكين الغرف أو أي إصلاحات لازمة.

٢ـ عن طريق استخدام لوحة الغرف:

بعض الفنادق التي لم تستخدم الكمبيوتر بعد للتبليغ عن حالة الغرف إذا ما كانت شاغرة أو مسكونة أو لم يتم تجهيزها بعد ... إلخ.

نجد أن هذه الفنادق تستخدم لوحة الغرف (Display Board) التي تكون وسيلة الاتصال بين قسم الإشراف الداخلي وبين قسم الاستقبال وبين الإشراف والأوفيس الخاص به.

ففي الحالة الأولى نجد أنه بظهور اللون الأخضر في لوحة الغرف تكون دلالة على أن الغرفة شاغرة (Vaccant Room) وبظهور اللون الأصفر تكون الغرفة مسكونة (Occupied Room).

أما اللون الأحمر فيكون دلالة على أن الغرفة شاغرة ولكنها لم يتم الانتهاء من تنظيفها بعد (Check out Room).

وبذلك يستطيع المسئول عن الاستقبال تسكين النزلاء بعد الاطلاع على هذه اللوحة لمعرفة حالتها كما وضحنا.

أما بالنسبة للحالة الثانية فنجد أن لوحة الغرف بالأوفيس تبين مكان وجود مشرف أو مشرفة الدور في أي غرفة تقوم بتنظيفها وبذلك يمكن معرفة مكانها ومراقبة الوقت اللازم لتنظيف الغرفة وهو يتراوح ما بين ٣٠ إلى ٤٠ دقيقة حسب حالة الغرفة.

٢ـ عن طريق الكتابة:

وهذه الطريقة متبعة في حالة كتابة التقارير الخاصة بالعمل في قسم الإشراف الداخلي مثل كتابة التقرير اليومي وأمر الصيانة وإعداد بيان بالخامات اللازم صرفها في المخزن وغيرها من الطلبات التي يجب أن تقدم كتابة لحفظها في الدفاتر الخاصة بذلك وهي عادة تكون من أصل وعدة صور تحدد أعدادها حسب دورتها المستندية.

أهمية التوجيه الفندقي:

تظهر الحاجة إلى أهمية التوجيه مما يلي[١]:

١- الحاجة إلى تضافر الجهود على مستوى الفندق وعند جميع المستويات.

٢- الحاجة إلى توجيه جميع الجهود لتحقيق الأهداف العامة.

٣- الحاجة إلى تعظيم العائد من الموارد المتاحة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأعلى مستوى كفاءة.

٤- الحاجة إلى توفير الوقت والجهد وعدم تكرار الأنشطة والعمليات دون فائدة.

٥- الحاجة إلى إيجاد فهم مشترك وأساليب موحدة تضمن تكامل جهود التنفيذ.

---

(١) د. متولي السيد متولي – أصول الإدارة- مدخل وظيفي حديث – غير مبين الناشر ١٩٩٢ صـ٣٤٦

٦- الحاجة إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق الأهداف العامة للفندق.
٧- يعتبر التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة فهو الذى يحقق من خلاله الرؤساء الترابط والانسجام وروح التعاون بين المرؤوسين.

شروط نجاح التوجيه الفندقي[1]:

١- تفويض السلطة بشكل مناسب.
٢- إيجاد التكامل بين حاجات العمل وحاجات الأفراد.
٣- توافر النظرة الشاملة لأعمال الوحدة الإدارية.
٤- اهتمام الرئيس بالعامل وفى نفس الوقت عدم إهمال العمل.
٥- إيمان الرؤساء بأن الإدارة هى فن التعامل مع البشر.
٦- تزويد المرؤوسين بكافة المعلومات التى تمكنهم من أداء أعمالهم.
٧- الاحتفاظ باتصالات فعالة فى ثلاثة اتجاهات أفقية/رأسية/هابطة.
٨- إعداد وإصدار تعليمات فعالة وواضحة.
٩- اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات التوصيف.
١٠- حفز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة فى الإنجاز.

مكونات وظيفة التوجيه الفندقي:

تتضمن وظيفة التوجيه مجموعة من الوظائف الفرعية والتى تتمثل فى[2]:

أ- وظائف سابقة على التحاق الفرد بالعمل فى الفندق ومن أهمها اختيار الأفراد وتعيينهم.

---

(١) محمد سعيد وآخرون-مبادئ الإدارة الحديثة-مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع-عمان ١٩٩١صـــ ١٠٦
(٢) د. طه مرسى عطية - أصول الإدارة للطالب والمدير - دار النهضة العربية- القاهرة ١٩٩٤صـــ ١٤٠.

ب- وظائف لاحقة على التحاق الفرد بالعمل فى الفندق ومن أهمها التدريب وتقييم الأداء والأجور والأمن والرعاية الصحية.
ج- مجموعة الوظائف التى تتعلق بالعلاقات مع النقابات والاتحادات العمالية.

خطوات التوجيه الفندقى[1]:

١ـ ترجمة الخطط إلى أوامر مباشـرة وهذا يتطلب:

أ- تحديد توقعات الرؤساء وهنا يجب التأكد من رغبات الرؤساء على وجه دقيق خصوصاً أنه نادراً ما تكون تلك الرغبات واضحة تماماً
ب- تحديد أدوار المديرين الآخرين فى نفس المستوى التنظيمى وهذا يتطلب إقامة جسر من الاتصالات المتكررة بين المديرين فى ذات المستوى الإدارى بما يخدم تنمية التعارف والفهم وتدعيم العمل الجماعى.
ج- مراعاة قيود البيئة الخارجية والتى يتمثل معظمها فى القيود المفروضة من قبل الأجهزة الحكومية والنقابات.

٢ـ إصدار الأوامر وهذا يتطلب:

أ- التحديد الدقيق للمهام المطلوب تنفيذها مع تحديد وحدات القياس لتلك المهام.
ب- تبليغ المهام وهنا لابد من تحديد:
- طريقة إصدار الأمر (شفوياً أم كتابياً).
- درجة التفصيل التى ينبغى أن يكون عليها الأمر.
- من الذى سيقوم بإصدار الأمر مع ضرورة التأكيد على مبدأ وحدة الأمر.

---

(1) Ross A. Webber, Marilyn A. Morgan and Paul C. Browne, Management : Basic Elements of Managing Organizations: Third Edition "Homewood, Illionis: Richard D. Irwin,, 1985 PP. 180-188

ج- اختيار الأشخاص الذين تستند لهم هذه المهام وهذا يتطلب:

- أن يكون لدى المدير تصور جيد للقدرات والمهارات الفنية المتوافرة لدى مرؤوسيه.
- مراعاة الاعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية بمعنى إمكانية إسناد المهمة إلى صغار العاملين أملاً في زيادة كفاءتهم مستقبلاً.
- مراعاة الأثر على العلاقات ما بين الأفراد والروح المعنوية حيث أن إسناد بعض المهام لأفراد بذاتهم قد يؤثر على معنويات الآخرين.

٣- الإشراف وتقييم المجهودات المبذولة وهذا يستلزم:

أ- تحديد وحدات القياس مثل وقت الأداء / كمية العمل / مستوى جودة العمل.... .

ب- وضع معايير الأداء بالنسبة لكل عامل من عوامل الإنتاج.

ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي ينبغي على المدير اتباعها عند الحاجة إليها.

٤- حفز المجهودات لتحقيق الأهداف التنظيمية أي تحفيز العاملين وذلك يتطلب:

أ- وضع نظام للاتصالات يكفل نقل المعلومات بسهولة ويسر في كافة المستويات الإدارية.

ب- توافر القدرة القيادية لدى المسئولين عن إدارة دقة العمل بالفندق.

ج- وضع نظام سليم للحوافز بما يضمن بذل أقصى جهد وطاقة من أجل تحقيق الأهداف.

أدوات التوجيه الفندقى:

لما كان التوجيه هو تلك العملية التى تتم يوماً بيوم .. حيث يقضى المدير جانباً من وقته فى توجيه معاونيه .. بل أنه فى الحقيقة يقضى غالبية وقته فى ممارسة هذه الوظيفة من الإدارة.
لذا فإنه سوف يحتاج إلى مجموعة من الأدوات التى تمكنه من حفز قدرات العاملين ودفعهم للعمل بحب وبدقة واقتدار ولعل أهم هذه الأدوات هى[1]:

- الاتصالات.
- القيادة.
- التحفيز.

ولأهمية تلك الأدوات فسوف تقوم بإلقاء مزيداً من الضوء عليها فى الصفحات القادمة. آخذين فى الاعتبار أن هذه الأدوات الثلاثة يستخدمها المدير بقصد التأثير على مرؤوسيه لبذل أقصى جهد ممكن فى العمل.

[١] - الاتصالات

إذا كانت الإدارة تواجه باستمرار مواقف متغيرة وتتحمل المخاطرة فى كل قرار تتخذه لعدم تيقنها من البيانات أو لعدم كمالها أو لتغيير الموقف فإن درجة النقص فى البيانات تقل – على الأقل – إذا اعترفت الإدارة بمسئولياتها عن إيجاد نظام مرسوم للاتصالات تتولى إقامته وتتعهد بالمحافظة عليه وتزكى حيويته من حين إلى حين ولذا تعتبر المسئولية الأولى للإدارة العليا أو الرئيس المسئول فى كل فندق هى إقامة نظام فعال للاتصالات والمحافظة عليه والآن ماذا تقصد بالاتصالات.......؟

(1) Dalton E. Mc Farland **Management Foundations and Practices**, Fifth Edition, New York: Macmillon, 1979 PP. 214-215.

▪ مفهـــوم الاتصـــال:

- كلمة اتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communis وتعنى المشاركة Sharing فى الرأى أو الحديث[1] أو المشورة أو اتخاذ القرار ... أى أن الاتصال هنا يعنى الاشتراك فى المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.
- **وفى قاموس أوكسفورد** عرف الاتصال على أنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات[2]".
- **وفى مختار الصحاح** نجدان كلمة الاتصال مأخوذة من الوصل أى البلوغ.
- **وفى معجم الوسيط** فى مادة وصل "يصل فلان وصولاً ... وصل الشئ ... أى بلغه وانتهى إليه".
- **أما فى اللغة الإنجليزية** فمعنى كلمة الاتصال:

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسائل شفوية أو كتابية.

ج- تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات.

د- شبكة تليفونية ... وسائل الاتصال عموماً.

---

(1) L.S. Harms, **Human Communication**: The New Fundamentals, New York: Harper and Row Publishers 1974 P. 38.

(2) Wilbur Schramm and **Donald** F. Roberts, **The process and effects of mass communication, revised edition,** Urabana university of Illinois press 1978, P.12.

- وقد عرفه كونتز وزملاءه على أنه "إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل(1)".
- وعرفه ملكفارلاند Macfar Land على أنه: "عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد(2)".
- وعرفه هاناك Hannak على أنه: "العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه".
- أما مريهيو Merihue فقد عرفه على أنه: "أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدى الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل".
- وجمعية الإدارة الأمريكية عرفت الاتصال على أنه: "أي سلوك يؤدى إلى تبادل المعنى".
- ويعرف Schermerhorn Jr الاتصال على أنه: "عملية ما بين الأشخاص لإرسال أو استلام رموز تتضمن رسائل".
- وعرف Dan Nimo الاتصال على أنه: "عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز".

---

(1) Koontz H., O'Donnell C., Principe les of management, Mc Graw. Hill Co. New York 1968 P. 688.

(2) Mcfar Land, Dalton, Management: Foundations and Practice, New Mac Millan publishing Co., Inc. 1979 P.566.

(3) Dan Nimo, Political Communication and Public Opinion in America, Snata – Monica – California, Goodyear publishing Company.

وخلاصة ما سبق فإن الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية فحاجة الإنسان إلى الاتصال لا تقل عن حاجته للأمن والغذاء والكساء والمأوى وأن الاتصال يعني تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية.

* أهـداف الاتصـال:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.

أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل فيما يلي[1]:

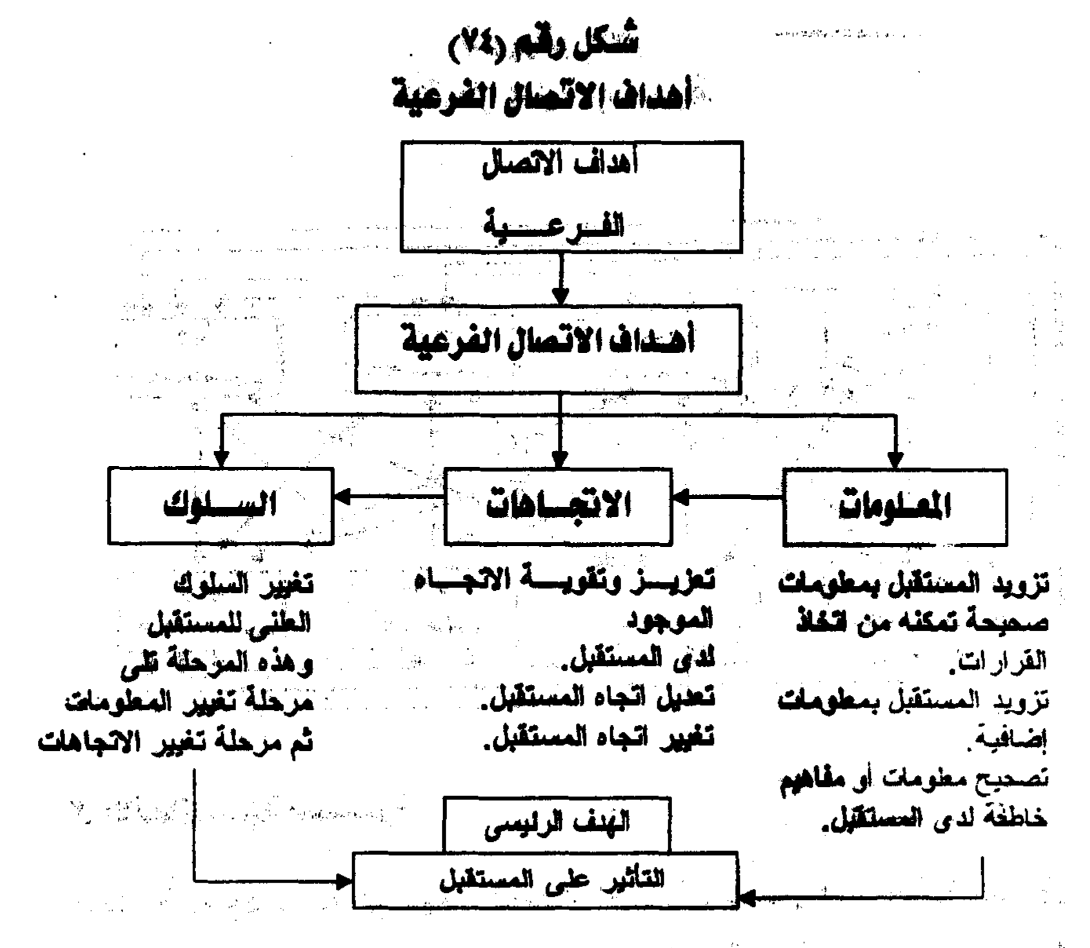
١- شرح أهداف وخطط الفندق للعاملين.
٢- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين الفندق والمجتمع.
٣- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
٤- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
٥- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
٦- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

هذا ويمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالي:

---

(١) محمد رسلان الجيوشي – الإدارة علم وتطبيق – مرجع سبق ذكره صـ١٦٠.

شكل رقم (٧٤)
أهداف الاتصال الفرعية



▪ **خصائص الاتصال:**

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلى[١]:

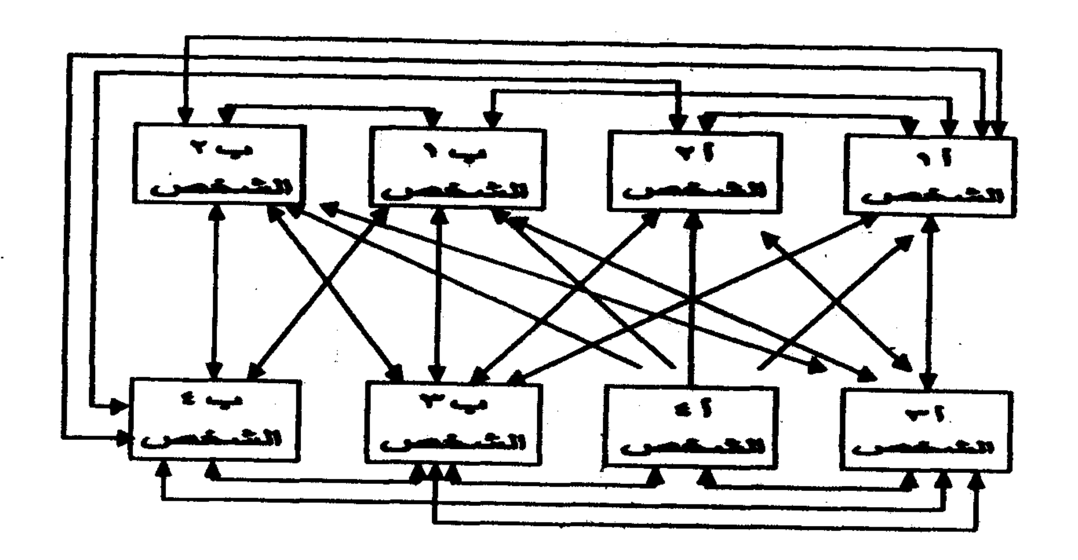
١- الاتصال عملية ديناميكية:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعى تمكننا من التأثير فى الناس والتأثر بهم كما يمكننا أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة والشكل التالى يسهم فى إيضاح ذلك المعنى.

---

(١) د. إبراهيم أبو عرقوب – **الاتصال الإنسانى ودورة فى التفاعل الاجتماعى** – دار مجدلاوى لنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٣ صـ ٥٠.

شكل رقم (٧٥)
الاتصال عملية ديناميكية



٢ـ الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن فى عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن فى اتصال دائم ومستمر وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

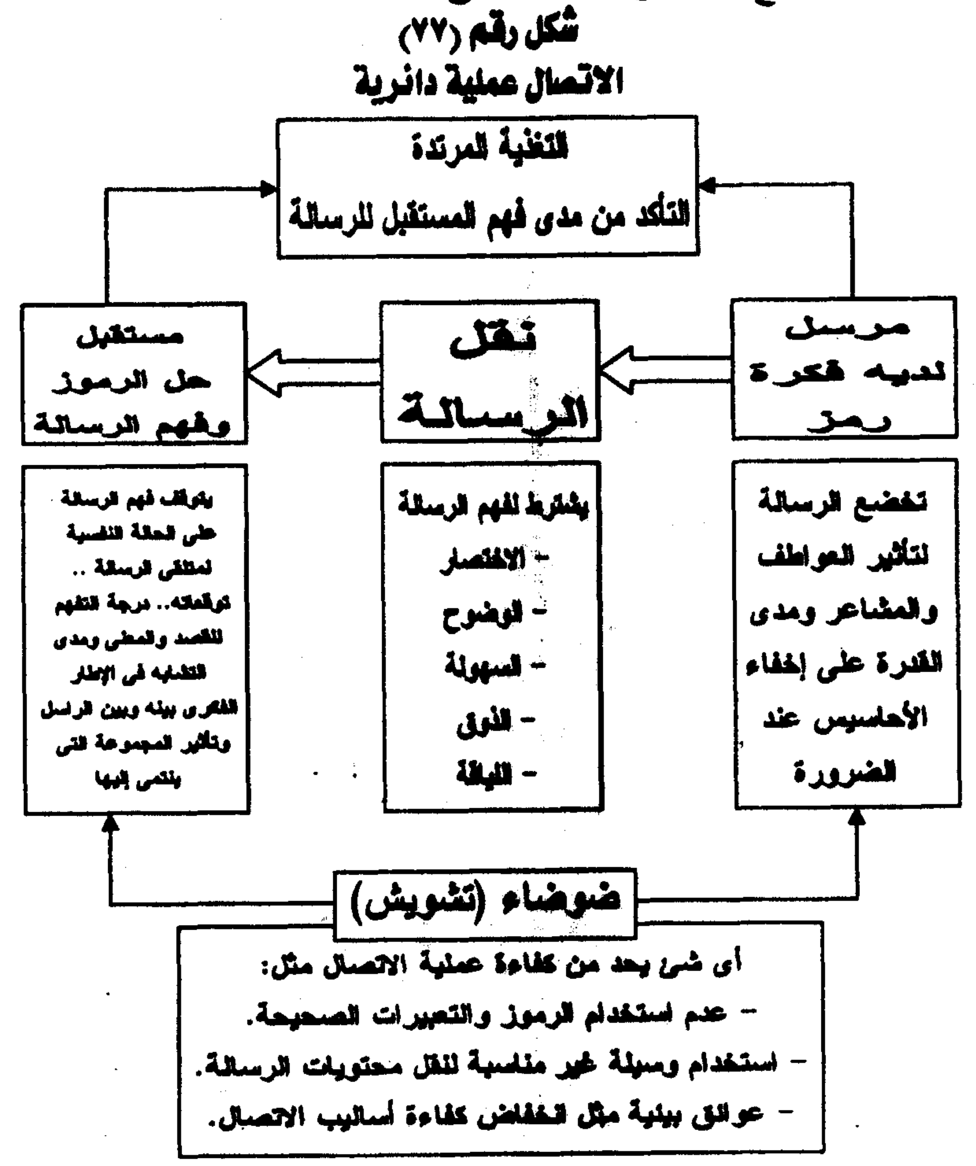
شكل رقم (٧٦)
الاتصال قلب العملية الإدارية

٢ـ الاتصال عملية دائرية:

ويعنى ذلك أن الاتصال لا يسير فى خط مستقيم من شخص لآخر بل أنه عادة ما يسير فى شكل دائرى حيث يشترك الناس جميعاً فى الاتصال فى نسق دائرى فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر كما يتضح ذلك من الشكل التالى:

شكل رقم (٧٧)

الاتصال عملية دائرية



٤ـ الاتصال عملية لا تعاد:

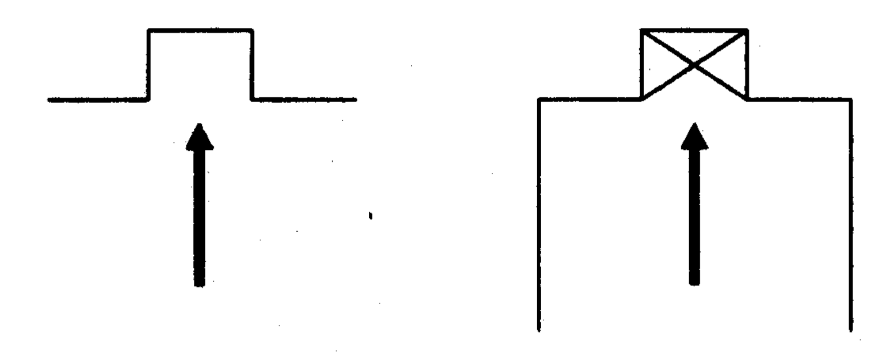
ونحن نقصد هنا أنه من غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة فى الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات فى تغير وكذلك المعانى بل الحياة كلها.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح هذا المعنى:

شكل رقم (٧٨)

الاتصال عملية لا تعاد

حاول أن تفسر الآن هذه الصورة فى عصرنا الحالى(x):



٥ـ لا يمكن إلغـاء الاتصال:

ونحن نقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذى حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

(x) والآن هل تعلم أن هذه الصورة هى بمثابة رسالة حب كتبتها فتاة من قبيلة سيبرية من قبائل أليو غاشير. والسهم فى الجهة اليمنى يمثل الفتاة أما السهم الأيسر فيدل على عاشقها. والصورة التى تحتوى السهم تمثل المنزل بينما لا نرى من منزل عاشقها إلا سقفه مما يدل على بعاده. إلا أننا نلمح عارضات متقاطعة فى صورة الفتاة مما يدل على حزنها.

بيارغيرو – السيمياء – ترجمة أنطوان أبو زيد – منشورات عويدات – بيروت – باريس – منشورات عويدات ١٩٨٤ صـ٦٦.

٦ـ الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

▪ وظائف الاتصال:

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصالات:

التقسيم الأول: من وجهة نظر المرسل والمستقبل[1]:

من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلي:

١- نقل الفكرة. ٢- التعليم.
٣- الإقناع. ٤- الإعلام.
٥- الترفيه.

من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلي:

١- فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.
٢- تعلم مهارات جديدة.
٣- الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة (الترفيه).
٤- الحصول على معلومات جديدة تساعده على اتخاذ القرارات الصائبة.

---

(١) د. الحافظ محمد سلامة – وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية–دار الفكر–عمان١٩٩٣ صـ١٤

التقسيم الثاني:

وهو التقسيم القائم على التحليل اللغوى وبناءاً على هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال[1]:

١- تأكيد العلاقة بين المعانى والرموز التى لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

٢- إضافة معانى جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالى للغة فمثلاً كلمة "دكتور" قد تعنى الطبيب المعالج للمرض أو الأشخاص من حملة الدكتوراة أو الأشخاص الهاوين فى تخصصات معينة.

٣- إحلال معانى أخرى سبق تعلمها فمثلاً نجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيرى إحلال معانى جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التى يعلنون عنها.

٤- دعم واستقرار معانى المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استثارة معانيها فى الذاكرة مما يؤدى إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالاتها.

التقسيم الثالث:

وهذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة فى المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلى:

أ- الاتصال كوظيفة رقابية:

هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شيوعاً للاتصال فى الفنادق هى استخدام الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته فى تحقيق الآتى:

---

(١) قسم الدراسات والأبحاث فى التليفزيونى الأردنى – اتجاهات الرأى العام فى التليفزيون الأردنى – دورية الإذاعات العربية – تشرين الأول ١٩٧٤.

١-توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتى تستخدم لتقييم النتائج.
٢-توفير المعلومات لإدارة الفندق بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.
٣-توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلى.
٤-توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن الفندق.
٥-إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط الفندق ومدى تقدمة والعوامل التى تحد من فاعليتها.

ب-وظائف تثقيفية[1]:

من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التى تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

ج- وظيفة تعليمية:

حيث يسهم الاتصال فى نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات فى المجتمع.

د- وظيفة اجتماعية:

وهنا يسهم الاتصال فى تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة فى توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنسانى.

هـ- وظيفة سياسية:

حيث يساهم الاتصال فى تشكيل الرأى العام والرد على الدعاية المفروضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

(١) د. [illegible] أبو عرقوب-الاتصال الإنسانى ودوره فى التفاعل الاجتماعى-مرجع سبق ذكره صـ٤٨ وما بعدها

و- وظيفة دينية:

من خلال مساهمة الاتصال فى نشر الدعوات والتعاليم الدينية.

عمليـــة الاتصـــــال[1]:

نحن نقصد بعملية الاتصال تلك الطريقة التى يتم بموجبها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدى إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وهى تمثل نشاطاً حركياً يستلزم توافر مجموعة من العناصر .. "وجود طرفين للاتصال – رسائل متبادلة – قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم للمعانى – رد على الرسالة المعطاة – وجود علاقات متداخلة تحمل معانى التأثير والتأثر" أى أن **عملية الاتصال هى عملية مركبة لها جوانب ثلاثة هى:**

١. **المضمون:** وهو الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.
٢. **الأسـلوب:** أى الطريقة التى يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.
٣. **المجـــال:** أى تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.

كما أن تلك العملية تتكون من مجموعة من العناصر التى يوضحها الشكل التالى:

(1) Samuel C., Certo, Principles of **Modern Management. Function and Systems,** Fourth Edition, Boston: Allyn and Bacon 1989 P. 332.

أى أن عملية الاتصال هى عملية مركبة لها جوانب ثلاثة هى:

١- **المضمون:** وهو الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

٢- **الأسلوب:** أى الطريقة التى يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال.

٣- **المجال:** أى تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.

كما أن تلك العملية تتكون من مجموعة من العناصر التى يوضحها الشكل التالى:

شكل رقم (٧٩)
عناصر عملية الاتصال

وسنلقي الآن مزيداً من الضوء على تلك المكونات وذلك على النحو التالي:

◄ المرســـل:

قد يكون شخصاً أو عدد من الأشخاص مزود بالأفكار والآراء وله حاجات وأغراض معينة ولديه قدر من المعلومات يسعى لإيصاله إلى الآخرين.

وهو يتأثر بعدد من العوامل تؤثر بدورها على فاعلية الاتصال منها:

١ـ مجموعة من المهارات الحركية:

منها مهارة الكلام والذى ينتج عن طريق أوتاره الصوتية التى تصدر الكلمات الشفهية أو مهارة الكتابة التى تنتج عن طريق النظام العضلى لليد وكذلك عن طريق حركات الجسم المختلفة مثل تعبيرات الوجه وحركات اليدين ... إلخ.

٢ـ اتجاهات المرسل:

أ- نحو نفسه:

فالفرد الذى لديه اتجاهات سالبة نحو نفسه تنقصه الثقة بالنفس وبالتالى فإنه يعجز عن توصيل أفكاره وآرائه وعلى النقيض من ذلك إذا كان لدى الفرد اتجاهات إيجابية نحو نفسه يساعد ذلك على توصيل أفكاره وآرائه إلى الغير بسهولة ويسر.

ب- نحو الرسالة:

فإذا كان الفرد مؤمناً بالرسالة التى يوجهها إلى المستقبل ساعد ذلك على زيادة فاعلية الاتصال أما إذا كان غير مؤمن بقيمة رسالته فإنه عادة ما يفشل فى توصيل قضايا وحقائق الرسالة إلى المستقبل.

ج- نحو المستقبل:

إذا كان لدى المرسل اتجاهاً سلبياً نحو المستقبل فإن ذلك يجعل الاتصال غير فعال حيث يشعر الفرد المرسل أن المستقبل ليس على المستوى المطلوب للمناقشة والعكس صحيح.

٣ـ المستوى الثقافي:

المهم هنا أن يكون لدى المرسل القدرة على تبسيط آرائه وخبراته وأفكاره التي يريد توصيلها إلى المستقبل وأن يستخدم في ذلك اللغة المناسبة.

٤ـ المستوى الاجتماعي:

حيث يكون من الصعب على المرسل الذي ينتمي إلى طبقة اجتماعية أرستقراطية أن يشعر ويفهم ويدرك أحاسيس وأفكار ومعتقدات من ينتمون إلى الطبقات الكادحة لأنه لا يتكلم لغتهم ويعتنق فكراً غير فكرهم.

أما عن المهارات الواجب توافرها في المرسل فإنها تتمثل فيما يلي:

▪ **مهارة الكلام:**

- مخاطبة الناس على قدر عقولهم.
- مراعاة اللياقة عند التعامل.
- التحدث بالسرعة المناسبة.
- مراعاة الفروق الفردية للمستقبل.
- استخدام الصوت المناسب.
- عدم التحدث من غير تفكير.

▪ **مهارة الكتابة:**

- مراعاة الصياغة اللغوية الدقيقة.
- مراعاة تسلسل الأفكار.
- عدم استخدام الجمل المطولة.
- عدم استخدام الكلمات ذات المعنى المتعدد.
- حسن استخدام علامات الترقيم.

كما يجب على المرسل اتباع الإرشادات الآتية:

١- حدد لك هدفاً.
٢- نظم أفكارك بوضوح وبشكل مثير.
٣- تذكر هدفك الرئيسي.
٤- كن متجهاً نحو المستقبل وإدراك مدى اهتماماته بالموضوع ودرجة معرفته به.
٥- تجنب أن تصبح أوتوقراطياً.
٦- استخدم حقائق وأدلة كافية.
٧- خذ في اعتبارك تحيزات واتجاهات المستقبل ومدى قدرته على الفهم.
٨- كن متحمساً في عرضك للموضوع.
٩- إذا كنت تقترح تغيير ما فتذكر السبب - بين المزايا وكن واضحاً وتكلم ببطء.
١٠- استخدم لغة يفهمها المستقبل.
١١- دائماً انظر إلى المستقبل في عينيه.

➢ **الرسالة**:

وهي بمثابة الترجمة الحقيقية لأفكار وآراء وأغراض المرسل في صورة رمزية. ولكل رسالة محتوى ويختلف أسلوب معالجة المحتوى من فرد إلى آخر كما تستخدم كل رسالة رمزاً معيناً "لغة - أرقام - موسيقى - رسوم بيانية - ..." يناسب الأشخاص المستقبلين لها والرسالة قد تختلف في طولها أو مضمونها فهناك الرسائل ذات الكلمات القليلة وهناك الرسائل الطويلة.

وقد تخرج الرسالة على صور مختلفة فقد تكون على هيئة لوحة مكتوب عليها بعض التوجيهات أو على شكل رسم يعبر عن بعض الآراء والمعتقدات ولكن في جميع الأحوال يجب أن تكون الرسالة

مناسبة للمستقبلين من ناحية قدراتهم العقلية ومستواهم الاجتماعى والثقافى حتى تحقق الأثر المطلوب منها.

➢ **القـــــناة:**

وهى الحواس الخمسة للإنسان: (السمع – البصر – اللمس – التذوق – الشم). والمهارة هنا تتمثل فى تحديد أى نوع من تلك القنوات يجب استخدامه. هل توضع الرسالة فى صورة رمزية يمكن رؤيتها؟ أم توضع على شرائط كاسيت بما يمكن من سماعها؟ أم نحاول صياغتها بطريقة تمكن مثلاً من استخدام حاستى السمع والبصر فى نفس الوقت؟

ويتوقف اختيار القناة المناسبة على المرسل نفسه فهل هو يملك مهارة الكلام أكثر من مهارة الكتابة أم إنه أقدر على عرض الرسالة عرضاً عملياً.

كما يتوقف اختيار القناة المناسبة أيضاً على طبيعة الرسالة وظروف الشخص المستقبل لها ولكن من المفضل استخدام أكثر من قناة فى وقت واحد.

➢ **المســـتقبل:**

هو الهدف الحقيقى من عملية الاتصال ويتوقف فاعلية الاتصال على استقباله للرسالة على الصورة التى قصدها المرسل هذا حيث يكون القبول أو الرفض أو السكوت أو التأجيل أو الاعتراض إلى غير ذلك مما يثير الرسالة فى عقل المستقبل أو وجدانه جزءاً هاماً يكمل عملية الاتصالات وبدونه تظل الاتصالات معلقة أو ذات اتجاه واحد فكأن المعاملة أو العلاقة لم تتم بالتالى فإن عملية الاتصال لا تقتصر فقط على المعانى التى تتضمنها الرسائل المتبادلة ولكنها تشمل أيضاً تفسير هذا المعنى من جانب المستقبل ويتوقف ذلك على:

أ- العنصر العقلي للمستقبل:

والذى يعنى بتفسير الرسالة بناء على المنطق والموضوعية والتحليل وطبقاً للمعانى المتعارف عليها.

ب- العنصر العاطفي للمستقبل:

وهو يفسر الرسالة حسب الحالة المزاجية والانفعالية للمستقبل وطبقاً لتوقعاته ومخاوفه.

ج- العنصر الاختياري للمستقبل:

حيث تتداخل عنصر الإرادة لدى المستقبل لاختيار الجزء الذى يهمها من الرسالة وإهمال ما عداه وحتى يتمكن المستقبل من الاستجابة بطريقة ملائمة عليه أن يركز حواسه الخمسة حتى يمكنه تفهم المغزى الحقيقى للرسالة فالمعلومات المتعلقة بالشعور والإحساس يتولد عنها صورة بالذهن وتسمى عملية بناء المعنى من الشعور أو الإحساس بالإدراك ومن أهم الحواس التى تستخدم فى مجال الإدراك هما حاستى السمع والبصر أما عن المهارات المطلوبة من المستقبل فإنها تتمثل فيما يلى:

▪ **مهارة القراءة:**

- الأسلوب السليم للقراءة.
- الذكاء والقدرة العقلية.
- التركيز على ما يتم قراءته.

▪ **مهارة الإنصات:**

- الإنصات لمضمون الكلمات.
- الإنصات للمشاعر والأحاسيس المصاحبة للكلمات.
- تفهم الإيماءات المصاحبة للكلمات.
- تفهم الإيماءات غير اللفظية.

كما يجب على المستقبل بصفة عامة اتباع الإرشادات التالية:

١- توقع أولاً موقف ورسالة المرسل.
٢- ابحث عن الأفكار الرئيسية للمرسل.
٣- حلل هدف المرسل.
٤- كن متجهاً نحو المرسل.
٥- خذ في الاعتبار أن المرسل قد يكون من حقه أن يتحدث بأوتوقراطية حسب مركزه.
٦- قوم الحقائق التي يذكرها المرسل وحاول الربط بين الأدلة والاستنتاجات.
٧- تجاهل تحيزاتك وأنت تحاول فهم موقف المرسل.
٨- كن منتبهاً ويقظاً.
٩- كن مفتوح الذهن للأفكار الجديدة- قوم المزايا - تقدم باقتراحاتك فكر قبل أن تجيب.
١٠- حلل اللغة في إطار ما يعنيه المرسل.
١١- انظر للمرسل في عينيه.

◁ الاستجابة:

وهي تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة ، ضعيفة أو قوية ، سلبية أو إيجابية ، عقلية أو مادية وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله.

◁ التأثير:

وهو المحصلة النهائية للاتصال ويتم تغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق وأهداف الرسالة.

هذا ونوضح في الجدول التالي مجموعة من العادات الخاطئة التي قد تشوب العملية الاتصالية.

جدول رقم (٩)

العادات الخاطئة فى عملية الاتصالات

عند التحدث إلى الآخرين:

١- عند توصيل المعلومات للمرؤوسين:
- عدم احداث الحوار و المناقشة.
- عدم التعرف على وجهة نظرهم.
- عدم التأكد من أن ما نعنيه يدركه المرؤوسين.

• عند توصيل المعلومات للرؤساء:
- *نتجنب الحوار والمناقشة.*
- *نحجب الأفكار والآراء عنهم.*

• *لا نحاول التعرف على وجهة نظر الآخرين فيما تقوله أو تنقله.*
• *لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين.*

٢- عند الاستماع والإنصات إلى الآخرين:

- لا تعطى لعملية الاستماع والإنصات أية أهمية.
- نستمع للرئيس أكثر من المرؤوسين.
- نجامل فى عملية الاستماع إلى الرئيس.
- لا نحاول رؤية الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين.
- لا نحاول إدراك ما يقوله الآخرون.
- نتجنب الحوار والمناقشة حول ما نسمعه من الآخرين.
- التشكيك وعدم الثقة فيما يقوله الآخرين.
- لا ننحاول اكتساب ثقة الآخرين.

٣- عند المناقشة في الاجتماعات:

- الرغبة الجامحة فى المقاطعة والخروج عن موضوع المناقشة.
- لا نحاول التعرف على وجهة نظر الآخرين وإدراكها.
- الرغبة الجامحة فى السيطرة على رأى وفكر الآخرين.
- الرغبة الجامحة فى التقليل من شأن ورأى وفكر الآخرين.
- إيهام الآخرين بأننا خبراء فى كل الأمور.
- لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين.

العوامل البيئية المسيطرة

الإتصال الشخصي & الإتصال التنظيمي

أ- الاتصال الشخصي[1]:

وهو ذلك المستوى من الاتصال الذى يحدث بين شخصين أو أكثر وهو يمثل التفاعل المتبادل بين اثنين أو أكثر ولهذا سمى هذا الاتصال بالاتصال الثنائى أو الثلاثى طبقاً لعدد المشاركين فيه وهذا النوع من الاتصال يحدث يومياً بين فردين أو نظامين بشريين أو خليط من بشرى وآلى أو كلاهما غير بشرى وهذا النوع من الاتصالات يأخذ أحد الشكلين الآتيين:

١- الاتصال اللفظي:

وهو الاتصال الذى يتم عن طريق استخدام اللغة المنطوقة "الكلام" ويستخدم هذا الأسلوب فى توصيل الرسالة بالألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية وهذا النوع من الاتصالات غالباً ما يتم وجهاً لوجه ونظراً لأهميتها فإننا سنفرد لها الحديث التالى:

- اللغـــــة:

تستخدم اللغة فى ثلاثة وظائف هى:

١- التعبير عن الأشياء أو الأحداث المحيطة بالفرد وهنا لا يكون هناك أى صعوبة فى فهم المعانى لأن الأشياء أو الأحداث الخارجية تمكن من التحقق مما تقصده من معانى.

٢- التعبير عن مشاعر وأحاسيس وانفعالات الأفراد وهنا يمكن إلى حد ما فهم المعانى المقصودة من خلال ملاحظة انفعالات الأفراد والتى تختلف من فرد لآخر.

---

(١) عبد الحافظ محمد سلامة – **وسائل الاتصال** – مرجع سبق ذكره صـــ٢٦.

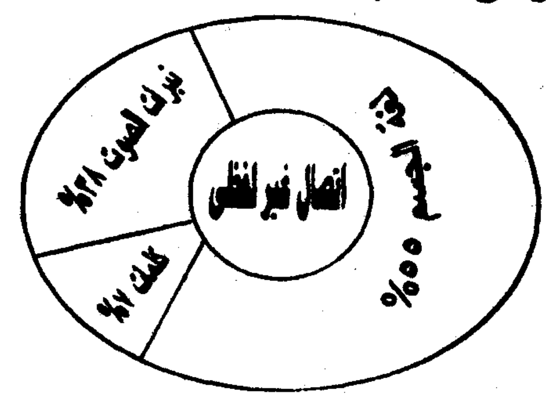
٣- محاولة التبرير لأنواع معينة من السلوك وهنا يصعب فهم المعانى المقصودة إذ أن الأسباب التى يبديها الفرد فى التبرير لا تعكس الدوافع الحقيقية.

ونظراً لصعوبة نقل المعانى عن طريق اللغة فإنه ينبغى مراعاة:

١- كتابة الألفاظ التى تتلاءم مع المستوى اللغوى وقدرة المستقبلين للبيانات.
٢- استخدام الألفاظ الشائعة بدلاً من استخدام الألفاظ المعقدة.
٣- استخدام لغة المفرد بدلاً من لغة الجمع.
٤- استخدام الأمثلة للتوضيح.
٥- ترتيب الأفكار بطريقة منطقية.
٦- استخدام الفقرات القصيرة.
٧- تجنب استخدام الكلمات ذات المعانى المتعددة مثل لفظ "عملية" فهل هى عملية جراحية أم عملية حسابية أم عملية مالية أم عملية حربية ولفظ "عين" فهل هى عين بشرية أم عين حلوان أم عين الشمس.

٢- الاتصال غير اللفظى:

"لغة الجسم" ويطلق عليه أحياناً الاتصال الصامت. وتعتبر لغة الجسم نوعاً من الاتصال عبر إيماءات وعبارات غير منطوقة فبدون تبادل أى كلمة يمكنك التخمين بمشاعر الآخرين



ويقدم هاريسون Harrison عرضاً لأصناف الإشارات غير اللفظية والتى يرى أنها تقع تحت الشرائح الأربعة التالية:

أ- **شفرات "رموز" الأداء** حيث تتراوح الإشارات غير اللفظية من حركات الجسد مثل تعبيرات الوجه وحركات العيون والإيماءات إلى شريحة فرعية أخرى وهى ظاهرة تعرف بـ"شبه اللغة" مثل نوعية الصوت ، الضحك ، والنحنحة ، والكحة ... إلخ.

ب- **الشفرات "الرموز" الاصطناعية** حيث يمكن أن تبرز الإشارات غير اللفظية ضمن سيطرتنا كاستخدامنا للملابس ومستحضرات التجميل ، الأثاث ، والأشياء الفنية ، والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان ، والمعمار ، وغير ذلك وهو اتصال غير لفظى مكمل للرسالة التى نقولها.

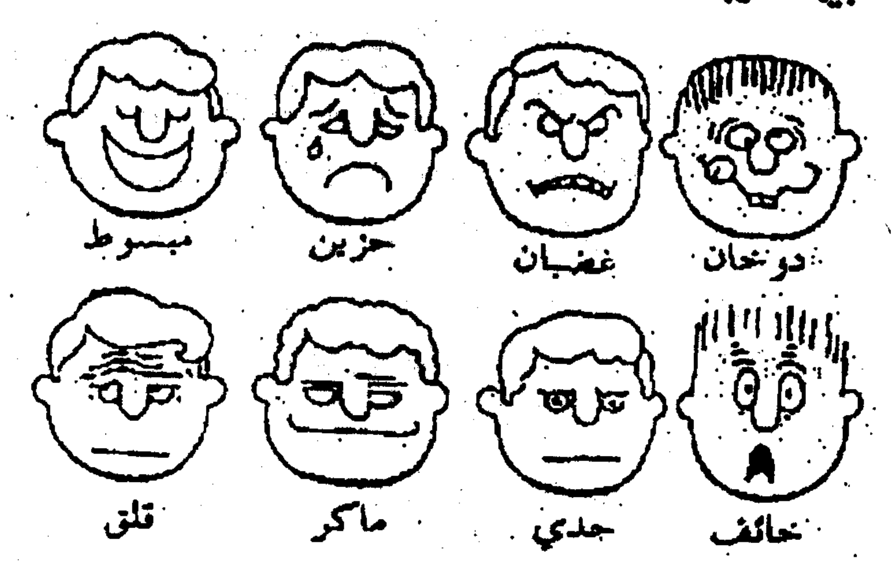
ج- **شفرات "رموز" إعلامية** حيث تنبع الإشارات غير اللفظية عن الاختيارات والترتيب والابتكارات خلال استخدام الوسائل الإعلامية لإمكانياتها وتقنياتها.

د- **الشفرات "الرموز" الظرفية** حيث تنبثق الإشارات غير اللفظية من استخدامنا للوقت والمكان ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم.

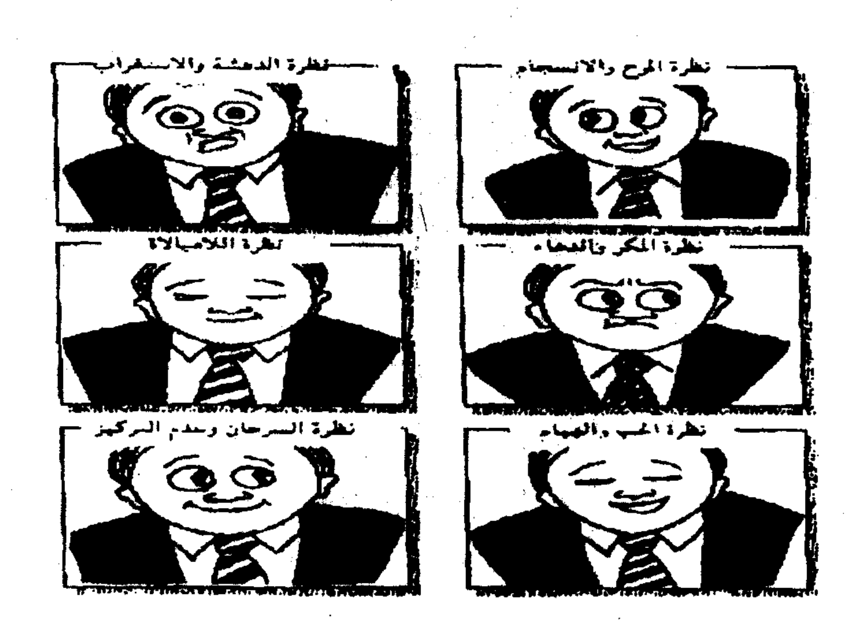
- **عناصر الاتصال غير اللفظى:**

يساعدنا هذا النوع من الاتصالات على التعبير عن مشاعرنا وأفكارنا واتجاهاتنا بدقة ووضح وصدق وذلك من خلال مجموعة من العناصر من أهمها:

٢ـ تعبيرات الوجه:



٢ـ تعبيرات العيون:



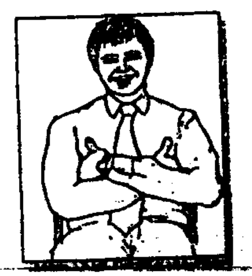
٣ـ تعبيرات اليد:


الثقة بالنفس


دليل اليأس

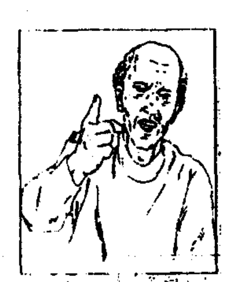

دليل الارتباك


دليل الثقة والتكبر


الغرور

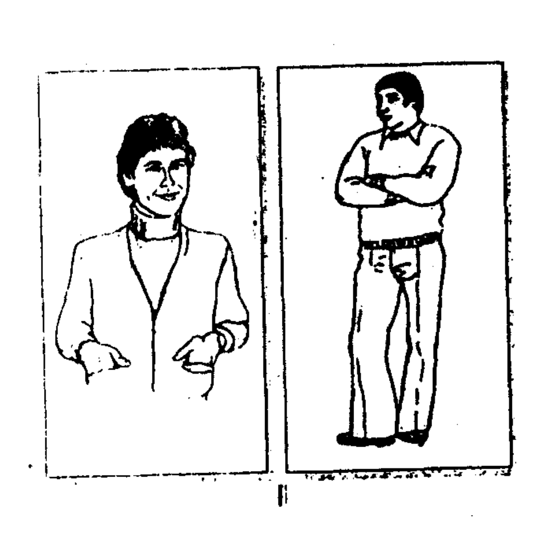

عدم الثقة في التحدث


صعوبة تحليل المشكلات


دليل التسلط

٤ـ طريقة الوقوف:





٥- طريقة الجلوس:







٦- الصــوت:

أ- ارتفاع الصوت: ينم عن الغضب والتهديد والقوة والوضوح وعدم الاحترام.

ب- انخفاض الصوت: ينم عن الخوف والمرض والخجل والاحترام والتهديد والسرية.

ج- الصوت البطئ: يدل على عدم التأكد أو الرغبة فى إيضاح نقطة أو تأكيدها أو إملاء معلومات على الآخرين.

د- سرعة الصوت: يدل على العصبية والغضب والشعور بالخطر والسباق مع الزمن والفرح والدهشة.

وخلاصة القول أن لغة الجسم لها العديد من المعانى والتى منها ما يلى:

- وضع اليدين خلف الأذن: يعنى أنك لا تسمع محدثك.
- يداك الاثنين على المكتب: انتباه شديد وتركيز.
- جسمك يميل إلى الأمام: إنصات جيد.
- جسمك يميل إلى الخلف: لا تبالى ولا تهتم.
- رأسك متدلى لأسفل: الحوار لا يعجبك.
- عض شفتيك: ضجر وقلق.
- يدك على رأسك من الجانبين: ثرثار وحديثه يسبب صداع.
- يدك خلف رأسك: أنا أفضل منك.
- قضم الأظافر: قلق وعصبية.
- خطوط بالقلم على الورق: توتر وخوف.
- اللعب بالقلم أو بميدالية: ملل وزهق.
- جلوسك على حافة المقعد: متعجل لإنهاء المقابلة.
- رفع الكفين لأعلى: لا تعرف الموضوع.
- وضع إصبعك بجانب الأذن أعلى الجبهة: تفكر.

أما عن المهام التى يؤديها الاتصال غير اللفظى من خلال علاقته بالاتصال اللفظى فإنها تتمثل فيما يلى(١):

أ- الإعادة (التكرار): حيث يقوم الاتصال غير اللفظى بإعادة ما قلناه لفظياً. ومثال ذلك حينما نقول لشخص عن وجود شئ ما: "هنا" ثم تشير إلى موضعه.

(١) صالح أبو أصبع – بحث فى مفاهيم الاتصال فى التراث العربى – ندوة أقسام الإعلام بالجامعات العربية – جامعة العين – الإمارات العربية ١٩٨٤ صـ٢٠٢ – ٣٠٤

ب- **التناقض:** يمكن للسلوك غير اللفظى أن يناقض السلوك اللفظى وأمثلة ذلك كثيرة مثل المدير الذى يطلب من موظفه أن يحضر له أوراقاً معينة أمام زبون ثم يقوم بإعطائه إشارة من عينيه بألا يحضرها ويعود الحالة الموظف أمام مديره ليقول له أن الأوراق غير موجودة. والموظف فى هذه الحالة تلقى رسالتين الأولى اللفظية والثانية هى غير اللفظية والتى كانت أكثر تصديقاً وثقة بالنسبة للموظف.

ج- **البديل:** يمكن للاتصال غير اللفظى أن يكون بديلاً للاتصال اللفظي فتعبيرات الوجه أحياناً تغنى عن الاتصال اللفظى.

د- **مكمل:** يمكن للاتصال غير اللفظى أن يكون مكملاً أو معدلاً للوسائل اللفظية مثل الابتسامة بعد أن تطلب شيئاً من شخص أو مثل أن تضرب المنضدة بعد أن تتفوه بعبارة ما.

هـ- **التأكيد:** ويتم ذلك باستخدام الاتصال غير اللفظى للتأكيد على الرسائل اللفظية (الكلامية) مثال ذلك أن يقوم الشخص بالتركيز صوتياً على كلمات معينة أثناء حديثه ليؤكد أهميتها وقد يصاحب ذلك تعبيرات الوجه الدالة على التأكيد على الرسالة التى يريدها.

و- **التنظيم:** يمكن للاتصال غير اللفظى أن يقوم بتنظيم وربط التدفق الاتصالى بين المشاركين ومثال ذلك مثل حركة الرأس أو العينين أو تغيير المكان إلى مكان آخر أو إعطاء إشارة للشخص ليكمل الحديث أو يتوقف عنه تعتبر هذه كلها وظائف تنظيمية يقوم بها الاتصال غير اللفظى.

هذا ويوضح الجدول التالى أوجه الاختلاف بين الاتصال اللفظى وغير اللفظى[1]:

(1)Larry A. Samovar and Others, **Understanding Intercultural** Communication. P. 134.

جدول رقم (١٠)

أوجه الاختلاف بين الاتصال اللفظى وغير اللفظى

Differences

الاتصال اللفظى	الاتصال غير اللفظى
١) تتحكم قواعد اللغة فى الاتصال اللفظى. ٢) الاتصال اللفظى مقصور على ثقافة واحدة ويحمل معانى محددة للجماعة الداخلية. ٣) نتعلم الاتصال اللفظى فى مرحلة متأخرة من الحياة عن طريق التنشئة الاجتماعية. ٤) فالطفل يتعلم الكلام والكتابة بعد أن يكون قد تعلم لغة الإشارات أولاً أى أن الاتصال اللفظى يأتى بعد الاتصال غير اللفظى. ٥) يعتقد عدد كبير من العلماء بأن الاتصال اللفظى يمكن أن يناشد العواطف.	١) تتحكم ضرورات أو عوامل بيولوجية فى الاتصال غير اللفظى. ٢) لغة الاتصال غير اللفظى عالمية فالابتسامة مثلاً تعنى نفس الشئ لكل الناس فى العالم ولكن هناك بعض الرموز يختلف معناها من ثقافة إلى أخرى. ٣) نتعلم الاتصال غير اللفظى فى مرحلة متقدمة أو مبكرة من الحياة بعد الولادة مباشرة عن طريق التنشئة الاجتماعية فالطفل يتعلم الإشارات مثل الابتسامة والعبوس قبل أن يتكلم أو يكتب فالاتصال غير اللفظى يسبق الاتصال اللفظى فى عملية التنشئة الاجتماعية. ٤) يعتقد عدد كبير من العلماء بأن الاتصال غير اللفظى مفعم بالعواطف أو يمكن أن يناشد العواطف بقوة فهو أصدق تعبيراً عن المشاعر والأفكار من الاتصال اللفظى.

هذا ويلاحظ أن هناك مجموعة من العوامل التى تزيد من فاعلية الاتصال الشخصي ومجموعة أخرى تحد من مستوى هذه الفاعلية على النحو الذى يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١١)
العوامل المشجعة والمقيدة للاتصال الشخصي

عوائق تحد من فاعلية الاتصال الشخصي	عوامل تزيد من فاعلية الاتصال الشخصي
١- الحالة المزاجية والعاطفية للمرسل والمستقبل.	١- البشاشة وحسن الخلق.
٢- الافتراضات المسبقة التى يضعها الفرد تجاه الآخرين.	٢- الصدق فى الحديث.
٣- عدم القدرة على المناقشة الموضوعية.	٣- القدوة بمعنى أن يكون القول مقروناً بفعل.
٤- اختلاف مستوى النضج الفكرى لدى الأفراد.	٤- الأمانة فى نقل المعلومات.
٥- التسرع فى الحكم على الرسائل قبل إتمام عملية الاتصالات.	٥- تحرى الموضوعية والبعد عن التحيزات الشخصية.
٦- قلة التركيز وعدم الرغبة فى الإصغاء.	٦- عرض المعلومات بطريقة عرض جيدة.
٧- اختلاف مستوى الخبرة والمؤهلات العلمية والقيم والمبادئ والمفاهيم التى يعتنقها الأفراد.	٧- الإيجاز وعدم الغلو فى النصح.
	٨- تشجيع الأفكار الجيدة والجديدة.
	٩- تشجيع النقد البناء.

ب- الاتصال التنظيمي:

وهو ذلك الاتصال الذى يتم فى المنظمات وبين بعضها البعض فبحسب تصورات كل من ريدينج Redding وسانبون Sanborn [1] يعد الاتصال التنظيمى بمثابة "ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد". أما كاتز Katz وكاهن Kahn[2] فإنهما يعتبران أن الاتصال التنظيمى لا يتجاوز "تدفق المعلومات وتبادلها وترحيلها للمعنى ضمن نطاق التنظيم".

أى أنه يمكننا القول بأن:

١- الاتصال التنظيمى يحدث في نطاق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.

٢- الاتصال التنظيمى يتعلق بالرسائل وتدفقها وأهدافها واتجاهاتها ومشاعر الأفراد وعلاقاتهم داخل التنظيم.

هذا ويلاحظ أن أشكال الاتصال داخل المنظمات يمكن أن تتخذ الأسلوبين التاليين:

١- الاتصال الشخصي:

وهو يتمثل هنا فى مجموعة من المقابلات من أهمها[3]:

أ- **مقابلة التوظيف:** وهى التى تهدف إلى ملء الوظائف الشاغرة.

ب- **مقابلة المعلومات:** وهى التى تهدف إلى الحصول على معلومات من مستجوب حول مسألة معينة.

(1) W. Redding and G. Sanborn, **Business and Industrial Communication**, New York: Harper, Row 1964, P. 11.

(2) D. Katz, and R. Kahn, **The social Psychology Organization**, New York: John Wiley Sons 1966, P. 25.

(3) John Baird, JR, **The Dynamic of Organizational Communications**, (New York: Harper Row, 1977) P.P 132-157.

ج- المقابلة الاستشارية: وتهدف إلى مد الفرد بمعرفة أبعاد المشكلة لاكتشاف حلها والتعامل معها.

د- مقابلة التقييم: وتهدف إلى تقييم أداء الفرد لعمله.

هـ- المقابلة التأديبية: وتهدف إلى تصحيح موقف أو سلوك الموظف.

و- المقابلة الإقناعية: وتهدف إلى تغيير سلوك أو قيم أو مواقف الشخص الذى تجرى المقابلة معه.

ز- مقابلة ترك العمل: وتهدف إلى الحيلولة دون منع الفرد من ترك العمل ولاسيما إذا كان الفرد ذا كفاءة وتركه للعمل يسبب خسارة للمنظمة.

٢ - الاتصال بين الجماعة:

حيث يحقق هذا الاتصال مجموعة من الوظائف من أهمها[١]:

أ- وظائف تتعلق بمهام العمل ومن أمثلتها:

- اجتماعات صنع القرارات.
- اجتماعات الأقسام.
- المؤتمرات.
- اجتماعات المديرين التنفيذيين.
- اجتماعات المؤسسين والمساهمين.
- اجتماعات تقديم المعلومات لأفراد المنظمة.

ب- وظائف اجتماعية ومن أمثلتها:

- حفلات التكريم.
- الرحلات.
- الاجتماع أثناء الطعام والشراب.
- الاجتماعات غير الرسمية.

(١) د. صالح خليل أبو أصبع - **العلاقات العامة والاتصال الإنسانى** - مرجع سابق ذكره صـ ٥٧ - ٨٥.

- **أهمية الاتصالات التنظيمية:**

ترجع أهمية الاتصالات التنظيمية لمساهمتها فى تحقيق المهام التالية:

١- تكامل الأهداف مع مختلف المستويات الإدارية.

٢- لإنجاز الخطط فى مواعيدها.

٣- لتنظيم الموارد البشرية.

٤- لاختيار العاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم.

٥- لحسن قيادة الأفراد وتوجيههم والتعرف على احتياجاتهم ودوافعهم.

٦- لتحقيق الرقابة على الأداء وتصحيح الانحرافات.

- **عـوائق الاتصـال:**

١ـ عوائق تتعلق بالرؤساء:

١- اهتمام كثير من الرؤساء بدراسة طرق ومسالك وأدوات لاتصال أكثر من اهتمامهم بمضمون الاتصال وغرضه.

٢- النظر إلى عملية الاتصال على أنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة ترتبط بصميم عمل الإدارة.

٣- التحيز من قبل بعض الرئاسات إلى وسائل اتصال دون غيرها.

٤- اهتمام غالبية الرؤساء بالاتصالات دون أن يعطوا الوقت الكافى للإصغاء على الرغم من أن المشكلة قد تكون مشكلة نقص التفاهم لا نقص البيانات.

٥- تصور بعض الرؤساء أن عملية الاتصال قاصرة على إصدار التعليمات والتوجيهات دون الالتفات إلى ضرورة أن تكون الاتصالات ذات اتجاهين أخذ ورد لتحقيق التفاهم بينهم وبين مرؤوسيهم.

٦- إغفال العديد من الرئاسات أهمية العنصر الإنسانى فى الاتصالات.
٧- تقليل معظم الرئاسات من مشكلة الاتصالات والنظر إليها على أنها عملية مبسطة وليست معقدة وذلك على الرغم من أهميتها وارتباطها بصميم عمليات الإدارة حتى أنه يمكن القول بأن الاتصالات الفعالة تمثل قلب الإدارة النابض.

٢- عوائق تنظيمية:

١- غموض الأدوار وعدم تحديد المسئوليات والسلطات.
٢- عدم القدرة على تحديد الجهات التى يتواجد بها المعلومات المطلوبة.
٣- درجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة فى تبادل المعلومات وتفسيرها.
٤- قصور وسائل الاتصال المتاحة.
٥- تعدد المستويات الإدارية التى تمر بها البيانات مع احتمال تحريفها.
٦- التنقية المتعمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التى تمر بها تلك البيانات.
٧- درجة وحجم التنسيق بين الوحدات الإدارية المكونة للمنظمة.
٨- درجة تعقيد شبكة الاتصالات الإدارية.
٩- مدى تكامل وفهم مختلف مكونات عملية الاتصالات من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة.

٣- عوائق شخصية:

١- الثبات الإدراكى:

وهو ميل معتقدات ومدركات الفرد إلى الثبات رغم ما قد يستجد عليه من خبرات أو معلومات مغايرة لتلك المعتقدات.

٢- الانتقاء الإدراكي:

وهو ميل الفرد إلى انتقاء جزئيات من المعلومات التي تعطى له وليس كل المعلومات.

٣- تنميط الأفراد:

وهو ميل بعض الأفراد إلى تصنيف وتقسيم بعضهم البعض من حيث صفاتهم الشخصية والسلوكية وفقاً لانتماءات الجنس والسن أو المهنة أو الديانة.

٤- تعميم الصفات:

وهي ميل بعض الأفراد إلى التعميم من إحدى الصفات التي يتصف بها الفرد إلى الصفات الأخرى.

٥- الإسقاط الإدراكي:

وهو ميل بعض الأفراد إلى تقييم ما يقوم به الآخرون من سلوك من خلال تقديرهم لذواتهم.

٦- تفاوت المراكز الاجتماعية:

فالأفراد ذوي المكانة الاجتماعية الأدنى يتحرجون من إرسال معلومات تتضمن نقداً لذوي المراكز الاجتماعية الأعلى كما أنهم يميلون إلى توجيه اتصالاتهم إليهم بغرض كسب اهتماماتهم وتقديرهم.

٤- عوائق تكنولوجية:

وهي تتمثل في درجة استغلال الإدارة للطرق الحديثة في معالجة المعلومات ومدى تدريب العاملين على استخدامها.

٢- القـــــيادة:

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة فلا تزال القيادة لغزاً محيراً وموضوعاً غامضاً ولم يتمكن العلماء والكتاب من الاتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة ولا حتى على أهمية عملية القيادة ومن ثم يمكن القول بوجود عدة تعاريف للقيادة سنتطرق إلى بعضها على النحو التالى:

- كلمة قيادة مشتقة من الفعل "يفعل" ويقود بمهمة ما.
- يعرف "روبرت بليك" و "جين توتن" القيادة على أنها "**النشاط الإدارى لتنظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا**[١]".
- ويعرف "رنزيس ليكرت" القيادة على أنها "**قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة**[٢]".
- وعرف **Ordway** القيادة على أنها "**النشاط الذى يستخدم للتأثير فى الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم إنه صالحاً**"[٣].

---

(1) Holt, David, **Management Principles and Practices,** 3rd ed, Englewood cliffs: N.J. 1993 P110.

(2) Rinis Likert, **New Patterns of Management,** (N.Y. Graw- Hill Boook. Co. 1916) P-3.

(3) Ordway Tead, **The Art of Leadership,** Mc Graw-Hill Book Co. 1935 P. 20

- ويقول Fulmer بأن القيادة هى "المقدرة على إقناع الآخرين للسعى لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها"(١).
- أما Koontz and O'donnel فقد عرفوا القيادة على أنها "عملية التأثير التى يقوم بها القائد فى مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".
- ويقول Pfifner and Pretpus أن القيادة هى "نوع من الروح المعنوية والمسئولية التى تتجسد فى القائد والتى تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتى تتجاوز المصالح الذاتية".
- ويرى Fielder أن القيادة تعنى "الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد".
- ويرى د. عبد الكريم درويش وآخرون أن القيادة هى "القدرة التى يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم فى سبيل تحقيق هدف بذاته"(٢).
- ويعرف الأستاذان هايمان وهيلجرت القيادة على أنها "القدرة التى يمتكلها أحدهم فى التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم".

---

(1) Robert M. Fulmer **The New Management**, 3rd (New y. Mac Millan Publishing Co., Inc 1983) P. 302.

(٢) د. عبد الكريم درويش – ليلى تكلا – أصول الإدارة العامة – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٧٢ صـ٣٨٦.

- ويعرف Seck ler Hudson[1] القيادة على أنها "**عملية التأثير وشحذ همم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم**".

ومما تقدم يمكن القول بأن معظم التعاريف السابقة - إن لم تكن جميعها - تنظر إلى القيادة على أنها "**عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة**" **كما أن القيادة تتضمن الأفكار الرئيسية التالية:**

١- عملية التأثير وهى تعنى ذلك التفاعل المستمر والجهد المتواصل من فعل الرئيس والسماح له من قبل المرؤوسين بالتأثير على تفكيرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
٢- التأثير فى موقف معين ووقت معين وظروف معينة.
٣- تحفيز وإثارة الأفراد للسعى برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.
٤- خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة.
٥- الرضى عن نوع القيادة الممارسة[2].

وخلاصة القول أن القيادة هى:

القدرة على التأثير الإضافى فى المرؤوسين لتحقيق المطلوب منهم دون أى إجبار .. وإنما من خلال عملية الإقناع.

الوظيفــة القيــادية:

تتمثل الوظيفة القيادية فى عملية التأثير الإقناعى على مجموع الأفراد لتحفيزهم نحو تحقيق الهدف هذا ويمكن تحليل الوظيفة القيادية إلى مجموعة المهام التالية:

---

(1) Catheryn Hudson, **Organization and Management** – The Eoru and Practice – Wasihington: American.
(2) James J. Cribbin, **Effective Managerial Leadership**, (AMA Inc. 1972) P.P 1-11.

١- تفسير وإعلان المواقف التى تواجهها الجماعة.
٢- تعيين النواحى الجيدة والسيئة فى كل موقف.
٣- توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة وتحذيرها من الوقوع فى الأعمال السيئة.
٤- تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم فى تناسق وانسجام.
٥- وضع الخطط التى تكفل تحقيق أهداف الجماعة.
٦- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد.
٧- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير.

لماذا القيـــادة..؟

يحدد Kahn و Katz أربعة عوامل رئيسية تقضى وجود القيادة فى أى فندق هى:

١- عدم شمولية تصميم الفندق:

حيث أنه من ضروب المستحيل وضع تصميم شامل وكامل لأى فندق وإعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمى فالواقع العلمى أكثر تعقيداً وتنوعاً وشمولاً من هذه التصاميم والسياسات الأمر الذى يتطلب وجود قيادة واعية قادرة على سد الثغرات فى التصاميم والسياسات والأنظمة وفقاً لما يتطلبه الواقع.

٢- تغيير بيئة الفندق:

فالفندق كما سبق القول يمثل نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية لذا فإن على الفندق التكيف المستمر مع البيئة من حوله وهذا يستلزم وجود القيادة القادرة على إحداث هذا التكيف.

٣- حركية الفندق:

فالفندق بصفة عامة يميل إلى التوسع والنمو هذا بالطبع يستدعى إحداث توسع فى وظائفه وأنشطته ومن ثم تغيير وتعديل فى البناء التنظيمى له وهذا سيلزم اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلى للفندق أى يستلزم أيضاً وجود القيادة الواعية القادرة على تحقيق ذلك.

٤- طبيعة الأفراد فى الفنادق:

حيث يميل الأفراد داخل الفنادق إلى الانضمام فى أكثر من جماعة وكل جماعة تفرض عليهم نوع من المطالب التى قد تتعارض مع متطلبات وظيفته مما يؤثر على سلوك الفرد فى الفندق مما يستلزم اتخاذ الإجراءات الكفيلة لحل هذا التعارض وهذا يتطلب أيضاً وجود قيادة واحدة.

مراحل القيادة[1]:

تمر القيادة عادةً بالمراحل التالية:

١- مرحلة التكامل:

أن على القائد أن ينمى خبرات ومهارات تابعيه ويساعدهم على النمو وأن يعمل معهم على تحقيق الهدف المشترك.

٢- مرحلة العمل الجماعى:

أن على القائد أن يدرب أتباعه على أن يعملوا معه.

٣- مرحلة الترغيب:

أن على القائد أن يحاول إقناع الآخرين بقدرته على تحقيق أهدافهم.

٤- مرحلة الترهيب:

أن على القائد أن يطبع الآخرين بطباعه.

---

(1) Edgar F. Huse, The Modern Manager, "St. Paul, Minn: West Publishing 1978 PP. 227-229".

مبادئ القيادة:

يمكن تلخيص مبادئ القيادة فى النقاط التالية:

١- **القيادة يمكن تعلمها:** فمن السهل تعلم السلوك القيادى الفعال.

٢- **القيادة عملية مشتركة:** فالقضية ليست قائد وتابعين بل هى قضية أفراد يتعاونون من أجل هدف واحد.

٣- **أن مهارات التعامل مع السلوك الجماعى تمثل جانباً هاماً فى القيادة:** فعضو الجماعة يجب أن يفهم ما يدور حوله وأسبابه وطبيعة الوظائف السائدة.

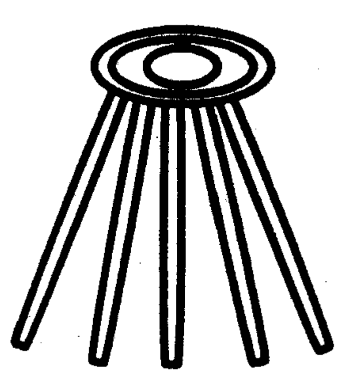
٤- **أن القدرة على تشخيص مشكلات الجماعة تعتبر من المهارات الأساسية فى العمل الجماعى.**

القيادة والاتصالات:

يمكن التفرقة بين أسلوب الاتصال الذى يتم فى إطار القيادة الديمقراطية وأسلوب القيادة الأوتوقراطية على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

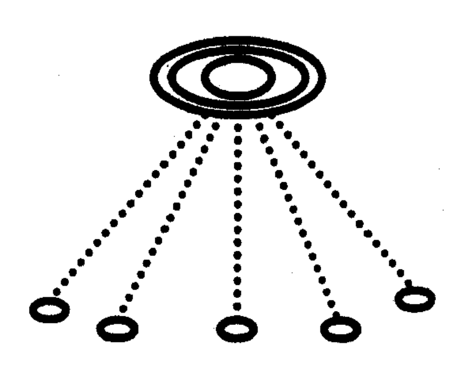
شــكل رقم (٨٠)

الأنماط القيادية والاتصالات



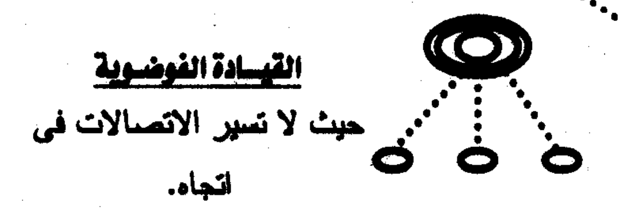
القيــادة الأوتوقراطية

وفيه تتم الاتصالات بصــورة فردية بــين الــرئيس وكــل مرؤوس على حده.



القيــادة الديمقراطيــة

وفيه تــتم الاتصـــالات بـــين الرئيس وجماعة المرؤوسين.



القيــادة الفوضـوية

حيث لا تسير الاتصالات فى اتجاه.

القيادة والاتجاهات:

وهنا تجدر ملاحظة ما يلى:

١- أن من يتسمون بالاتجاه الاستبدادى يفضلون قيادة ذات مكانة وسلطة قوية ويظهرون عداوتهم للقائد الضعيف وهم لا يقيمون القائد عن طريق العلاقات الإنسانية.

٢- من يتسمون باتجاه مؤيد للمساواة فإنهم قادرون على تقبل القيادة القوية ولكنهم فى غير حاجة للسلطات القوية وهم يقيمون القائد على أساس العلاقات الإنسانية.

وبصفة عامة نجد أن الناس لا يعترضون على القيادة القوية بشرط معرفتهم وتأكدهم من أنهم يستطيعون المشاركة والمبادأة إذا رغبوا فى ذلك وإذا أحسوا بضرورة هذه المشاركة وبشرط أن يثبت القائد كفاءته في هذا المضمار.

الدافعية إلى القيادة:

نتساءل الآن عن السبب الحقيقى الذى من أجله يسعى الأفراد إلى القيادة:

- إن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبةً فى **المكافأة المادية** ومع ذلك نجد أن هناك أفراد كثيرين ضحوا بمصادر كبيرة نتيجة لتقبلهم لمركز من مراكز القيادة.
- إن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبةً منهم فى **الشعور بالقوة** حيث يجد القائد إشباعاً لرغبته فى الاستخدام السيادى للقوة فى معاملته للاتباع ومع ذلك ففى أى جماعة قد تدفع الحاجة للشعور بالقوة بعض الأشخاص إلى المراكز القيادية ولكن الحدود والقوى الاجتماعية قد تقف أحياناً حائلاً دونهم ودون إشباع حاجاتهم.
- إن الأشخاص قد يسعون إلى القيادة رغبةً فى **الحصول على مكانة مميزة بين أعضاء الجماعة** حيث أن المكانة العالية تضفى على شاغليها قوة وسلطة تعود عليه بمكافآت مالية وصداقات وعضوية جماعات تساعد بدورها على الاحتفاظ بالمكانة وإشباع حاجات الإنسان.
- إن الشخص يسعى إلى القيادة رغبةً منه فى **الشعور بقيمته** حيث يثير ذلك فيه استعدادات للقيام بالوظائف التى يتطلبها عمل جماعى.

وخلاصة ذلك أن القوة والمكانة والقيمة لا تعنى أن يسعى الفرد دائماً للقيادة فالقيادة أحياناً تفرض على الأشخاص فرضاً.

القيادة وانتماءات التابعين:

ينقسم التابعين عادةً إلى فئتين فئة تنتمي إلى نظرية (X) وأخرى تنتمى إلى نظرية (Y) وتختلف القيادة بالنسبة لكلا الفئتين بحسب احتياجات كل فئة وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

جدول رقم (١٢)

القيادة وانتماءات التابعين

من ينتمون إلى نظرية (X) من التابعين يحتاجون إلى	من ينتمون إلى نظرية (Y) من التابعين يحتاجون إلى
١- إشراف مباشر.	١- إشراف بسيط نسبياً.
٢- إرشادات عن العمل ومتى وكيف ينجز.	٢- تفويض السلطة للمرؤوسين.
٣- حل للمشكلات التى تقابلهم	٣- اتفاق متبادل بين أهداف القادة وأهدافهم.
٤- مراقبة مباشرة لسلوكهم.	٤- الاشتراك فى صنع القرار.
٥- عقوبات لضبط السلوك.	٥- التأكيد على النتائج لا على كيفية تحقيقها.
٦- مركزية السلطة.	
إذن .. فهم يحتاجون إلى القيادة الإستبدادية	إذن .. فهم يحتاجون إلى قيادة ديمقراطية

القيادة والتحكم فى الصراع الداخلى:

حتى تتمكن القيادة من التحكم فى الصراعات الداخلية عليها أن تلتزم بما يلى:

١- يجب أن ترحب القيادة بظهور الخلافات فى الرأى مع توضيح ذلك للجميع على أن الخلاف فى الرأى أمر حتمى بين الأفراد وأنه مصدر التنوع والابتكار ومواجهة المشاكل والوصول إلى أفضل الحلول لها.

٢- أن تستمع القيادة لمختلف الآراء بروح من التفهم والاستيعاب لا بنزعه إلى التقييم وإصدار الأحكام.

٣- أن توضح القيادة طبيعة الخلاف القائم بين مختلف الأفراد والأطراف المعنية.

٤- أن تتعرف القيادة على مشاعر الأفراد وتتقبلها.

٥- أن تقوم القيادة بتوضيح وتحديد طريقة اتخاذ القرار لموضوع الخلاف دون تضليل يحافظ على المظهر دون الجوهر.

٦- أن تولى القيادة اهتماماً أساسياً بكل ما يحافظ على العلاقات الطيبة بين الأطراف المتنازعة.

أما عن العوامل المؤثرة فى تحديد الوظيفة القيادية فإنها تتمثل فيما يلى:

١- نوع الجماعة وفقاً لحاجتها إلى توزيع وظائف القيادة على أعضائها أو قيام الأعضاء بأنفسهم فى الفصل فى هذا الأمر.

٢- دوافع القيادة أى الأسباب التى تدعو الشخص إلى أن يتطلع أن يكون قائداً.

٣- مدى الحاجة إلى التبعية داخل الجماعة.

٤- العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه.

القــائد:

وردت مجموعة عديدة من التعاريف التى حاولت تحديد مفهوم القائد منها:

- القائد هو ذلك "**الشخص الذى يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين وهو أيضاً يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التى اكتسبها خلال العمل والممارسة وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب**[1]".
- كما قد ينظر إلى القائد على أنه "**الشخص الذى يقود ، يوجه ، يأمر أو يرشد الجماعة أو النشاط**".
- والقائد أيضاً هو الذى "**يستخدم الصلاحيات والموارد والاتصالات والحوافز لتحقيق هدف معين**".

هذا ويلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف مقبول للاصطلاحيين (القائد / القيادة) فالبعض يرى أن:

القيادة خاصية من خصائص الجماعة وهى مرادفة فى معناها للمكانة أو لمركز معين وربما تكون القيادة خاصية من خصائص الفرد فالقائد فى نظرهم هو الذى يتسم بخصائص معينة مثل السيطرة أو ضبط النفس ... إلخ.

غير أننا ننظر إلى القيادة على أنها:

(تلك القدرة على التأثير فى الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهى محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع وخصائص المهمة).

(١) محمد البياع–القيادة فى ضوء المنهج العلمى والممارسة – بغداد – الدار العربية للطباعة ١٩٨٥ صـ ٢٤

أما القائد فإنه يمكن النظر إليه على أنه:

نتائج القوى الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قائداً لمجرد أنه يمثل نمطاً خاصاً من سمات الشخصية بل أن هذا النمط يجب أن يكون مرتبطاً بأهداف الجماعة التى هو قائدها.

سـمات القـائد:

إن سلوك القائد فى أى موقف يتأثر إلى حد كبير بمجموعة كبيرة من القوى الموجودة بداخله وأهم هذه القوى هى:

١- القدرة على تحمل الصدمات.

٢- القدرة على مواجهة الإحباط.

٣- القدرة على تحديد الأهداف الواقعية.

٤- القدرة على تقبل النصر والهزيمة.

٥- القدرة الموضوعية على إصدار الأحكام.

٦- القدرة على التعامل مع الآخرين.

٧- القدرة على الإصغاء.

٨- القدرة على اتخاذ القرارات.

٩- قوة الشخصية.

١٠- الثقة بالنفس.

١١- القدرة على تحمل المسئولية.

١٢- الإيجاز (معرفة العمل والمهارة الفنية).

١٣- القدرة على إحداث التكامل بين أفراد المجموعة.

١٤- الابتكار فى الإدارة.

١٥- الحالة المزاجية المستقرة.

١٦- مجموعة من القيم الأخلاقية.

١٧- القدرة على تحديد الأولويات.

١٨- القدرة على مواجهة الصراعات.

١٩- القدرة على العمل والرغبة فيه.

شـــروط نجاح القائد[1]:

تحدثنا فيما سبق عن بعض السمات الواجب توافرها في القائد غير أننا نلفت النظر أنه ليس معنى وجود تلك السمات أو معظمها في شخص معين أن يكون إدارياً ناجحاً فالقيادة الناجحة تتحدد بمقتضى ما يملكه الفرد من صفات وما يفعله أيضاً حيث لا يمكن الفصل بين هذين الأمرين في السلوك القيادي الناجح ويتمثل هذا السلوك فيما يلي:

١- الاحتفاظ الدائم بعضوية الجماعة فيعمل على زيادة تقبل الجماعة له عن طريق زيادة الاندماج بهم وتبادل بعض الخدمات معهم والبعد بقدر الإمكان عن التدخل في تحديد ما يقومون به من أعمال.

٢- تنظيم الإنتاج مع التركيز على التخطيط الذي وضع لزيادة الإنتاج عن طريق العناية بالشروط الدافعة للعمل وتحديد عمله كمشرف وعمل المجموعة فيقرر الأهداف ويثير حوافز المجموعة لتحقيق هذا الهدف.

٣- تركيز الاهتمام على تنظيم الناحية الفنية للعمل وتنسيقها دون أن يضيع وقته في الجزئيات البسيطة عديمة الفائدة.

٤- العمل على تدعيم نواحي الاتصال المختلفة فلا يقتصر على توصيل المعلومات للجماعة من الإدارة بل يعمل على إسماع صوت الجماعة للإدارة وخاصة الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل والإنتاج كما يعمل على تدعيم علاقات المجموعة فيما بينها داخل العمل وخارجه.

---

(1) William F. Glueck, **Management**, Revised Edition, "Hinsdale, Illinois: Drisden Press 1980" PP. 420-652.

٥- مساعدة مرؤوسيه على تنمية القدرة على توجيه الفرد لنفسه توجيهاً صالحاً وهذه القدرة لا تتيسر للفرد إلا إذا أدرك الأسس العامة التى يقوم عليها عمله ولذلك تعتبر مهمة القائد الناجح مهمة تعليمية فهو لا يترك الموظف الجديد أو العامل المستجد يحاول محاولات عشوائية ولكنه يبصره بالأسس العامة للعمل وكيفية إنجازه بالطريقة السليمة وبذلك يضمن المجهود الإيجابى من الموظف حتى يتكيف مع النظم القائمة عن إدراك وفهم.

٦- مساعدة مرؤوسيه على الترقى فيعمل على إلحاقهم ببرامج التدريب المختلفة حتى يكتمل نضجهم المهنى كما يعمل باستمرار على تشجيع المرؤوسين على الأداء الحسن ويعبر عن تقديره لهم بأسلوب واضح حتى يشعر المرؤوس بتقدير رئيسه له فيشجعه ذلك على استمرار التحسن.

٧- الاعتراف بالآراء التى يقدمها المرؤوسين وعدم التقليل من شأنها.

٨- وضع كل فرد فى العمل المناسب له.

٩- إظهار حدود إمكانياته لدى مرؤوسيه فلا يدعى أنه السلطة العليا.

مسئوليات القائد:

١- **القائد يصنع الأهداف** ويقرر ما يجب عمله لتحقيق هذه الأهداف وعليه أيضاً عبء شرح هذه الأهداف للآخرين.

٢- **القائد يصنف العمل** فعليه يقع عبء تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة ثم تقسيم هذه الأنشطة ووضعها فى الهيكل التنظيمى مع تحديد الأفراد الملائمين للقيام بها.

٣- **القائد يحفز** فعليه يقع عبء تكوين الفريق المسئول عن مختلف الوظائف وتحفيز ذلك الفريق ودفعه للعمل بفاعلية وكفاءة.

٤- القائد يقيس الأداء فعليه يقع عبء وضع معايير عادلة لقياس أداء كل فرد داخل المنظمة.

٥- القائد يطور مرؤوسيه فعليه يقع عبء تدريب مرؤوسيه وإمدادهم بكافة المعلومات التي تمكنهم من الفهم الصحيح.

الفرق بين الرئيس والقائد:

الرئيس هنا "المدير" هو ذلك الشخص الذي يستند إلى سلطة المنصب الذي يشغله ويلجأ إلى تصريف الأمور ومحاولة تحقيق الأهداف عن طريق الأوامر والتعليمات وهناك ثلاث طرق رئيسية لتصنيف المديرين ويوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣)
طرق تصنيف المديرين

تبعاً للموقع	تبعاً للمستوى	تبعاً للوظيفة
- مديرون تنفيذيون.	- إدارة عليا.	- الرؤساء ونوابهم.
- مديرون.	- إدارة وسطى.	- مديرو المبيعات والإنتاج.
- مشرفون.	- إدارة دنيا.	- مشرفو الإنتاج - المبيعات.

سلطات المدير:

تتمثل السلطات التي يتمتع بها المديرون فيما يلي:

١- الحق في اختيار المرؤوسين والتخلص منهم.

٢- الحق في توزيع العمل على المرؤوسين.

٣- الحق في تقييم أداء المرؤوسين.

٤- الحق في اختيار وتحديد الموارد التي تساعد على أن يقوم المرؤوسون بعملهم.

٥- الحق في مكافأة المرؤوسين حسب كفاءتهم.

أما عن الأدوار المتوقعة من المدير فيمثلها الجدول التالى:

جـدول رقـم (١٤)

أدوار المديرين

م	الدور	المفهوم
١	الزعيم	إن التطبيق العملى لفكرة المدير: "الزعيم" تتجسد حين يمارس المدير دور الوالد "الأب" وتصدر عنه تصرفات أبوية ناحية مرؤوسيه ... ما الرأى فى ذلك؟ هل توافق على هذا الأسلوب في الإدارة؟ ما هي مشكلاته ومزاياه؟
٢	القائد	ما هى أبرز سمات القائد الإدارى؟ - فهم وإدراك طبيعة السلوك الإنسانى. - القدرة على تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة. - القدرة على كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته. - فهم وإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية والقدرة على العمل مع جماعات.
٣	المراقب	هناك نمطان رئيسيان للرقابة الإدارية: الرقابة المانعة .. والرقابة التصحيحية .. أيهما أفضل؟ الرقابة المانعة هى الأساس أى هى الرقابة بهدف منع الأخطاء فى الأساس (مثل الرقابة المالية قبل الصرف). أما الرقابة التصحيحية مثالها (المراجعة الحسابية بعد الصرف).

٤	رجل الأعمال	كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفى هو رجل أعمال بالدرجة الأولى .. ما هى انعكاسات هذه الفكرة على تنظيم المؤسسات والمنشآت؟
٥	حلال الأزمات	آلاف الأزمات تعترض أى منشأة .. والمفروض أن يواجه المدير هذه الأزمات بأعصاب ثابتة ويقتحمها بحلول سريعة جريئة.
٦	المنظم	- لو تركت المعلومات تتدفق بدون تنظيم وفى أى اتجاه تصبح فوضى البعض تصلهم معلومات أكثر مما يحتاجون والبعض تصلهم معلومات أقل وهكذا قد تتراكم المعلومات فى بعض الأوقات وتمتنع فى أوقات أخرى. - يتركز دور المدير فى مجال المعلومات فى تصميم وإدارة النظام المتكامل للمعلومات الذى يتضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات أعضاء المنظمة وفى التوقيت المناسب.
٧	مخصص الموارد	- المشكلة الأساسية التى تواجه المدير فى أى منشأة أن الموارد المتاحة له عادة محدودة - مهما زادت - بينما احتياجات العمل غير محدودة. - إذن على المدير أن يحاول توزيع هذه الموارد المحدودة على الاستخدامات المختلفة بأحسن طريقة ممكنة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن وتحقيق الأهداف المطلوبة منه.

القائد وصنع القرار:

القرار يصنع لمواجهة أو معالجة مشكلة معينة ويختلف القادة فى معالجتهم للمشكلات فهناك من يرصد الأحداث والمقدمات ويتنبأ بالمشكلة فيتحسب لها بقرار مناسب إذا جاءت وهناك من ينتظر حتى تدهمه المشكلة وهناك من يعيش المشكلة ويسوف أو يتردد فى صنع القرار كما يختلف القادة فى درجات المشاركة التى تتاح للاتباع فى صنع القرار فالنمط الأوتوقراطى يكون متسلطاً ومتمسكاً برأيه فقط ولا يميل إلى إقناع مرؤوسيه فى صنع القرار أو إشراكهم بشكل ظاهر.

أما النمط الديمقراطى فإنه يعمد إلى مشاركة مرؤوسيه فى عملية صنع القرار وتشجيعهم على إبداء آرائهم.

ويصور الجدول التالى درجات المشاركة فى عملية صنع القرار وفقاً لاتجاهات القادة:

جدول رقم (١٥)

درجات مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وفقاً لاتجاهات القادة

م	اتجاهات القادة	مستوى مشاركة جماعة المرؤوسين
١	يصنع قراره بمفرده ويبلغه لمرؤوسيه.	صفر
٢	يعرض الموقف وأبعاده ويدعو مرؤوسيه للاستفسار والمناقشة وإبداء الرأى ثم يصنع القرار.	محدود
٣	يعرض مشروع قرار ويدعو مرؤوسيه للاستفسار وإبداء الآراء ثم يتخذ قراره.	متوسط
٤	لا يعرض مشروع قرار ويطلب إلى مرؤوسيه مناقشة أبعاد الموقف وتحديد البدائل وتقييمها ثم يتخذ قراره.	عال لحد ما
٥	يعرض الموقف على مرؤوسيه ويطلب إليهم تحليله وتحديد البدائل وتقييمها واتخاذ القرار على أن يناقشهم فيه إما لإقراره أو لتعديله.	عال
٦	يعرض الموقف على مرؤوسيه مع رؤيته الخاصة ويطلب إليهم ممارسة مراحل صنع القرار.	عال جداً

القائد وتفويض السلطة[1]:

يقصد بالتفويض الحق المفوض للمديرين فى صنع قراراتهم دون الرجوع إلى المستوى الأعلى هذا وتقاس كفاءة التفويض بمعيارين:

أ- مجالات التفويض:

ويقصد بها الأمور التى تفوض السلطة إيجاباً أو سلباً.

ب- درجة التفويض:

ويقصد به قدرة السلطة المفوضة فى المجال الذى تتم فيه التفويض.

هذا ويختلف القادة فى اتجاهاتهم نحو التفويض وذلك على النحو التالى:

١- نمط القائد الديمقراطى:

يرى أنه بحكم مسئوليته عن تنمية قدرات مرؤوسيه ضرورة توفير فرص تعزيز تعلمهم واكتسابهم للمعرفة والمهارة من خلال الممارسة بما ينتج عنه تولد صفاً ثانياً يتولى المسئولية عند اللزوم.

ومن ثم يدربهم على اتخاذ القرارات مع اعتبار أن الخطأ فى هذه القرارات يعتبر بمثابة تكلفة تدريب لهم وبالتالى فإن هذا النمط من القادة لا يخشى تفويض السلطة بل نجده دائماً يسعى إلى توسع نطاق هذا التفويض.

٢- نمط القائد الديكتاتورى:

يجد هذا النمط من القادة استمتاع فى الانفراد بالسلطة وتركيزها فى يده ويجعل بالتالى مرؤوسيه مجرد تابعين وحتى أن عين وكيلاً أو نائباً يميل لاختياره محدوداً فى قدراته وطموحاته غير مطالب بسلطات أو صلاحيات.

---

(1) Kra Jewski, Lee and Ritzman, Larzy, **Operations Management Strategy and Analysis**, 5th edition – Wesley Longman Inc, New York 1999 PP. 20-35.

القائد وتحفيز التابعين:

هناك طرق عدة يستخدمها القادة لتحفيز تابعيهم نذكر منها ما يلى:

١- قد يتمكن القائد من إنماء وتحفيز تابعيه عن طريق دفع مكافآت أعلى عن تحقيق إنجازاً مرتفعاً فى الاتجاه نحو تحقيق أهداف العمل.

٢- المعاونة على تحقيق أهداف التابعين وأهداف المنظمة من خلال تقديم النصح والإرشاد والمشاركة فى الخبرات.

٣- إيضاح الأهداف والتوقعات والتأكيد على الطرق التى تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

٤- المساعدة على إزالة العوائق التى تعترض طرق الأهداف بما يسهل للتابعين عمل ما هو متوقع منهم.

٥- التعرف على حاجات التابعين ومناقشة فرص النمو المحتمل والكسب المادى الذى يحققه أولئك الذين ينجزون مهام معينة.

القائد وشخصيات تابعيه:

لكل منا شخصية معينة قد تختلف فى سماتها وردود أفعالها وعلى القائد أن يتفهم جيداً شخصيات تابعيه حتى يمكنه إحداث التأثير المطلوب على تحقيق الشخصيات لتحويلها إلى شخصيات منتجة.

الفرق بين الرئيس والقائد:

القائد فكما سبق أن أوضحنا فهو ذلك الشخص الذى يتمتع بمجموعة من الصفات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

وهكذا فإنه يمكن القول بأن القيادة هى إحدى الوظائف الإدارية للمدير فالمدير يقوم بدوره القيادى "توجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة" بالإضافة إلى دوره فى

التخطيط والتنظيم والرقابة ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة.

هذا ولقد دار صراع بين الباحثين عن الفرق بين المدير والقائد ومن بين الذين أوضحوا الفرق بين المدير والقائد هو زالزنك[1].

يرى زالزنك أن توجه المدير سلبى نحو الأهداف بينما التوجه الفكرى للقائد توجه شخصى ونشيط نحو الأهداف.

إن المدير موقف صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة فى الوقت الذى نرى فيه القائد مبتكراً وبينما نرى المدير يعمل بصفة مراقب نرى الآخر يفكر ويقوى الآخرين ويحفزهم. وبينما يشغل المدير ويشتغل بالنظم والتنظيمات الحالية إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة.

ولقد طلع علينا جون كوتر بمصفوفة القائد المدير Leader / Management Matrix ووجد أنه يمكن تصور وجود أربعة أنواع من المصفوفة:

- قائد ضعيف ومدير قوى.
- قائد ضعيف ومدير ضعيف.
- قائد قوى ومدير ضعيف.
- قائد قوى ومدير قوى.

وفيما يلى تصور لمصفوفة القائد / المدير

(1) Zaleznik, The **Mangerial Mystique** 1989 نقلاً عن

د. سيد الهوارى–القائد التحويلى–مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٩٦ صــ ١٦ وما بعدها.

(2) John Kotter, Leadership, Video Seminar, Fortune Magazine. 1990. P.3. نقلاً عن د. سيد الهوارى – مرجع سابق.

مصفوفة القائد / المدير

القيادة

قائد قوى ومدير قوى	**قائد قوى ومدير ضعيف** ١-الرؤية منفصلة عن الواقع. ٢-توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم. ٣-الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة.
قائد ضعيف ومدير قوى ١-العمليات تتجه نحو البيروقراطية. ٢-التخصص الزائد. ٣-مزيد من السياسات والإجراءات. ٤-نظم الرقابة تصطدم بالابتكار.	قائد ضعيف ومدير ضعيف

الإدارة

وخلاصة ما سبق أن هناك فروقاً بين الرئيس والقائد يظهرها الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)
الفرق بين الرئيس والقائد

الرئيس	القائد
- يستمد قوته من السلطة الرسمية.	- يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الاجتماعي.
- التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة.	- الجماعة التي ينتمي إليها هي مصدر قوته.
- السلطة هنا من النوع الرسمي المقنن.	- السلطة هنا من النوع غير الرسمي.
- بطاقات التوصيف هي أساس كل تصرف إداري.	- التفاعلات الداخلية بين الأفراد هي جوهر عملية القيادة.
- الرئاسة مفهوم أشمل من القيادة.	- القيادة هي أحد وظائف المدير.

أما الفروق بين سلوك الرئيس وسلوك القائد فيظهرها الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)
الفرق بين سلوك الرئيس وسلوك القائد

سلوك الرئيس	سلوك القائد
- يدفع ويأمر.	- يدرب وينصح.
- يعتمد على سلطته.	- يعتمد على الثقة وحسن النية.
- يثير الخوف.	- يفجر الحماسة.
- يقول "أنا".	- يقول نحن.
- يحدد الأخطاء ويصدر الجزاءات.	- يحل المشكلات.
- يعرف كل الإجابات.	- يستشير ويطلب النصيحة.
- يجعل العمل كارثة.	- يجعل العمل وكأنه مباراة.
- يوجه الجهد الفردي.	- يفجر العمل الجماعي.
- يضع كل الأهداف والمعدلات.	- يطلب المعونة من جماعته.
- يقول "اذهب".	- يقول "دعنا نذهب".

هذا ويلاحظ أن كلاً من المفهومين لهما ثلاث صفات مشتركة وهى:

١- لابد من حفز الأفراد من أجل تحقيق الأهداف من خلال جهودهم.
٢- إن القرارات لها فى الحالتين قوة فى تحقيق الترابط.
٣- أن هناك بعض الخصائص الشخصية المتميزة يجب وضوحها فى كل من القائد والمدير.

القيـــادة والزعـــامة:

الزعيم هو أحد أنواع القادة الذى يملك قوة سحرية فى جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر والتأثير فى مستمعيه فهو قائد كلمته نافذة وذات مفعول عجيب وهذا النوع من القادة يستطيع أن يحدث تغييرات كبيرة ومفاجئة فى المرؤوسين دون عناء يذكر فهو بعد أن يملك قلب الجماهير ويركز على حاجاتهم الملحة ونداءاتهم الداخلية يكون من السهل عليه أن يوجههم ببراعته إلى حيث يريد دون حاجة إلى عقد الاجتماعات واللقاءات الفردية والجماعية لإقناعهم ويظهر الشكل التالى الفرق بين القيادة والزعامة:

شكل رقم (٨١)

الفرق بين القيادة والزعامة



أنمـاط القيــادة الفندقيــة:

أوضحنا فيما سبق أن القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذى يمارسه القائد في مرؤوسيه لذا فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها ولقد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة غير أن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإدارى لتصنيف أساليب القيادة معياران هما:

- **المعيار الأول:**

ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير ومن ثم صنفت أساليب القيادة وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أساليب هى:

١- قيادة أوتوقراطية.

٢- قيادة ديموقراطية.

٣- قيادة حرة أو فوضوية.

إن المدير الذى يمكنه التأثير بقدر على مرؤوسيه يجب أن تتوافر فيه السمات التالية:

١- يعرض أو يظهر مستوى عالى من التعبير الانفعالى.

٢- يتمتع بثقة ذاتية عالية.

٣- يتمتع بإصرار ذاتي عالي.

٤- حر من الصراعات الداخلية.

٥- مقتنع بالأصولية الأخلاقية لقناعاته.

٦- حضور بدنى ديناميكى.

٧- الاتصال المباشر بالعين وفى أغلب الأحيان اتصال مغناطيسى.

٨- إحساس عالى بالذات. يساعد على تجنب حالة الدفاع عن النفس.

٩- ممثل عظيم. يعيش دائماً وكأنه على خشبة المسرح.

١٠- يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين.

١١- يقدم حلولاً جذرية أو متطرفة لمشاكل التابعين.

١٢- يعبر عن مشاعر التابعين التى لا يستطيعون هم التعبير عنها.

- **المعيار الثانى:**

ويقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر **السلطة التى يعتمد عليها القائد فى توجيه موظفيه** ومن حيث يقينه وما إذا كانت سلطة القائد سلطة رسمية أو غير رسمية حيث صنفت القيادة وفقاً لهذا المعيار إلى نمطين أساسيين هما[1]:

١- القيادة الرسمية. ٢- القيادة غير الرسمية.

هذا وسوف نقوم فيما يلى بإلقاء مزيداً من الضوء على هذين المعيارين وذلك على النحو التالى:

- **المعيار الأول: القيادة الرسمية وهنا نفرق بين الأنماط التالية:**

أ- القيادة الأوتوقراطية[x]:

ينقسم هذا النوع من القيادة طبقاً لاستخدام القائد الأوتوقراطى لسلطاته على مرؤوسيه إلى ثلاثة أنواع هى:

١- القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:

والقائد هنا من النوع المتحكم الذى يحاول تركيز السلطات فى يده وهو لا يشرك مرؤوسيه فى مباشرة مهامه أو فى وضع قراراته وهو قليل الثقة فى مرؤوسيه ولا يعير العلاقات الإنسانية أى اهتمام بل أن جل اهتمامه يكون منصباً على العمل وعلى المحافظة على مركزه وهو يفهم السلطة على أنها أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل وهو أيضاً يبدو انتقادياً يهدد كثيراً ويتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخمادها وهو لا يعرف معنى التحفيز ويرى أن المرؤوس الذى يخالفه فى الرأى عدو له شخصياً وينبغى التخلص منه.

---

(١) د. نواف كنعان – القيادة الإدارية – مكتبة دار الثقافة – عمان ٢٠٠٢ صـ٢٥ وما بعدها.

(x) تعنى كلمة أوتوقراطية: حكم الفرد الواحد.

٢- القيادة الأوتوقراطية الصالحة:

ويتصف القائد هنا بأنه يثق فى نفسه وفى طريقة أدائه للعمل ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع فى الأجل القصير والطويل وتبدو مهارته الرئيسية فى حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه مع عدم خلق استياء لا مبرر له لدى مرؤوسيه والقائد الأوتوقراطى الخير وإن كان يبدو عادلاً وطيباً أحياناً فى تعامله مع مرؤوسيه إلا أن اتجاهاته وميوله استبدادية بشكل عام فهو وإن كان يفضل أن يتعامل مع مرؤوسيه عن طريق الإقناع أحياناً إلا أن المرؤوسين ينظرون إلى سلوكه الخير نحوهم على أنه نوع من المناورة يلجأ إليها لتحقيق أهدافه كما أنه عندما يفضل فى إقناع مرؤوسيه يلجأ إلى اتباع الأسلوب المتطرف فى الاستبداد.

٣- القيادة الأوتوقراطية المتعاملة:

ويتميز القائد هنا بلباقة فى التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته فى معالجة المشكلات التى تواجهه فى العمل ويعتمد القائد هنا فى تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه على ما يسمى بالمؤتمرات الإخبارية التى تزود المرؤوسين بما توصل إليه من حلول ويكون اهتمامه فى مثل هذه المؤتمرات منصباً على حصوله على طاعة وتأييد مرؤوسيه إلا أنه يشجعهم على المناقشة الهادفة ولا يتيح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم التى قد تكون مفيدة فى حل المشكلات وعلى الرغم من لباقة القادة فى هذا النوع من القيادة إلا أنه يظل أسلوباً استبدادياً يحتفظ فيه القائد بسلطاته دون الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم.

مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية:

١- المزايا:

أ- يعتبر هذا الأسلوب مناسباً بالنسبة لبعض الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة.

ب- ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً للتعامل مع الموظفين الجبناء أو الموظفين من ذوى الميول العدوانية.

ج- يفضل استخدام ذلك الأسلوب خلال فترة الأزمة أو فى ظل الظروف الطارئة التى تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه.

د- يفضل بصفة عامة استخدام هذا الأسلوب فى حالة التفاعل مع موظفين لم يبلغوا بعد درجة النضج الإدارى.

٢- العيوب:

أ- يتطلب هذا الأسلوب أن يكون المدير خبيراً وملماً بكل الأمور وذلك أمر يصعب تحقيقه فى الواقع العملى.

ب- إن التدخل المستمر من المدير فى أعمال مرؤوسيه يولد لديهم قدر كبير من القلق والاضطراب النفسى مما ينعكس على كفاءة أعمالهم.

ج- يؤدى ذلك الأسلوب إلى عدم قيام المرؤوسين بأى عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنباً للخطأ أو التعرض للجزاء.

د- يؤدى ذلك الأسلوب إلى فساد عملية الاتصالات نظراً لانعدام التنفيذية العكسية حيث تكون الاتصالات من اتجاه واحد فقط – من أعلى إلى أسفل.

هـ- إن استخدام منهج الشدة فى التعامل مع المرؤوس لا يؤدى إلى دفع المرؤوس لبذل أقصى جهد ممكن ولكنه يبذل الجهد الذى يخيبه المآل فقط.

و- يؤدى اتباع هذا الأسلوب إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما ينتهى إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية.

ب- القيادة الديمقراطية:

وهى تلك القيادة التى تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة فهى تعتمد على العلاقات الإنسانية[x] السليمة بين القائد ومرؤوسيه التى تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على إشراك المرؤوسين فى بعض المهام القيادية وهى بالتالى تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الديمقراطى الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة[1]:

مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية:

١- المزايا:

أ- توافر الشعور الطيب بين أفراد جماعة العمل.

ب- إتاحة الفرصة للأعضاء حتى يتعلموا القيادة.

ج- المحافظة على تماسك الجماعة.

د- سرعة إنجاز العمل والوصول إلى القرارات الرشيدة.

٢- العيوب:

أ- أثبتت الدراسات أن الأسلوب القيادى الذى يركز اهتمامه على الموظفين لا يؤدى بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية وبالتالى زيادة إنتاجيتهم.

(x) تعنى العلاقات الإنسانية اندماج الأفراد العاملين فى موقف معين بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

(1) Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt "**How to choose a leadership Patten**", Harvard Business Review May-June 1973, PP. 162-180.

ب- لا يحقق هذا الأسلوب الآثار المرجوة منه إلا عندما تكون اتجاهات أفراد الجماعة إيجابية تعاونية ويكون النظام منضبطاً.

ج- إن هذا الأسلوب فى حد ذاته أسلوب غير واقعى فهو مبنى على افتراضات غير واقعية فصفات القادة هى صفات لصيقة بهم وهى التى جعلتهم قادة وكذا الحال بالنسبة للتابعين ومن ثم فإن القادة لا يميلون إلى الاسترشاد برأى المرؤوسين وتبادل الرأى معهم.

د- إن المشاركة كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية تضعف مركز القائد بإلغاء ما ينط به من أدوار بعيداً عن رقابته فهناك فرق كبير بين جعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وبين جعلهم مهمين فعلاً.

ج- القيادة الحرة "الفوضوية" - الأيدوقراطية:

من العرض السابق يمكننا استنتاج أن القيادة الأوتوقراطية كانت تركز جل اهتمامها على الإنتاج بينما تركز القيادة الديمقراطية على تحقيق المساواة بين تركيز الاهتمام على الإنتاج وعلى المرؤوسين فى ذات الوقت أما القيادة الفوضوية فإنها تركز اهتمامها فقط على الفرد العامل فى أداء العمل ومن أهم خصائص هذا النمط من القيادة ما يلى:

١- إعطاء القائد أكبر قسط من الحرية لمرؤوسيه فى ممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التى يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

٢- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وسيلة إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.

٣- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح فى الاتصالات غير أن ذلك لا يعنى استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه دائماً إعطاء

التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها تاركاً لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها[1].

مزايا وعيوب القيادة الحرة:

1- المزايا:

أ- يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما يرتفع مستوى النضج الإدارى لدى المرؤوسين وذلك كما فى مراكز البحث العلمى حيث يكون معظم المرؤوسين من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.

ب- التطبيق السليم لهذا الأسلوب يمنح صغار الموظفين والجدد منهم فرصة اكتساب الخبرة فى كيفية مواجهة المشاكل وتقييمها وإيجاد الحل الملائم لها.

ج- يؤدى هذا الأسلوب إلى اكتساب الموظف لثقته بنفسه والقدرة على تحمل مسئولية أعماله.

د- يؤدى ذلك الأسلوب إلى دفع الموظفين إلى بذل أقصى جهودهم لإثبات حسن ثقة قائدهم بهم.

٢- العيوب:

أ- إن إشراف القائد وتوجيهه لمرؤوسيه ورقابته على نشاطاتهم تكاد تكون معدومة مما قد يؤدى إلى نتائج سيئة تنعكس على العمل.

ب- يؤدى ذلك الأسلوب إلى زيادة حدة الروح الفردية لدى المرؤوسين مما يجعل من الصعب قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

---

(١) د. فتوح أبو العزم – العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية – مجموعة محاضرات لطلبة معهد الإدارة العامة فى الرياض ١٩٧٥ صـ٧٣ - ٧٤.

ج- إن الفرد الذى يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً فى عمله كما تؤدى الحرية الزائدة إلى الإضرار بمصالح الآخرين.

- **المعيار الثانى: "القيـــادة غــير الرســمية":**

سبق الحديث عن ذلك المعيار عند التعرض لعملية الفرق بين القائد والمدير حيث **يمثل القائد الجانب الغير رسمى من التنظيم** ولاسيما إذا كان ذلك **القائد** من بين هؤلاء الأشخاص الذين تتطلع إليهم الجماعات للتوجيه والإرشاد دون أن يكون من ذوى الوظائف الرئاسية فى التنظيم وتكون سلطته أساساً مستمدة من جماعات العمل غير الرسمية أما **المدير فهو يمثل الجانب الرسمى فى التنظيم** وهو من يكلف بتوجيه مرؤوسيه والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية وذلك من خلال السلطة التى تمنحها لهم المنظمة.

العـوامل المؤثرة فــى اختيار النمـط القيادى الفنـدقـى:

يختلف النمط القيادى الفعال من موقف لآخر غير أن أهم العوامل المؤثرة فى اختيار النمط القيادى الفندقى تتمثل فيما يلى:

١- **نوع العمل:** الذى يؤديه الفرد يساعد فى تحديد النمط القيادى.

٢- **نوع الجماعة:**فالجماعات المستقرة تناسبها القيادة الديمقراطية والغير مستقرة تناسبها الأوتوقراطية.

٣- **الموقف:** المواقف التى تلى عملاً حاسماً وسريعاً تناسبها القيادة الأوتوقراطية أما المواقف المعقدة فيناسبها الديمقراطية.

٤- **الشخصية:** المرؤوس العدوانى يعمل تحت القيادة الأوتوقراطية والمرؤوس المتعاون يعمل تحت النمط الديمقراطى.

مقياس فاعلية القيادة الفندقية:

١- مقاييس موضوعية:

- عدد رواد الفندق.
- الابتكار والتطوير.

- الجزاءات التى توقع على العاملين.
- معدل الغياب للعاملين.
- معدل التظلمات والشكاوى من قبل العاملين.

٣- مقاييس ذاتية:

- مستوى رضاء العاملين عن العمل.
- درجة تماسك جماعة العمل.
- الاتجاه نحو القائد.
- مستوى الدافعية لدى العاملين.

العوامل التى تحد من فاعلية القيادة الفندقية[(١)]:

تتجسد أهمية دراسة العوامل المؤثرة على فاعلية القيادة فيما يمكن أن تؤدى إليه تلك العوامل من آثار سلبية تزداد حدتها كلما زادت شدة تلك العوامل ويتسع مداها ليشمل أطرافاً متنوعة وجوانب عديدة داخل كل طرف.

وفيما يلى تقدم عرضاً موجزاً عنها.

▪ أولاً: المتغيرات المزاجية:

وتتمثل تلك المتغيرات فى:

أ- انخفاض درجة الثقة فى الآخرين:

وقد يرجع ذلك إلى انعدام ثقة القائد فى تابعيه أو لثقته المتزايدة فى ذاته.

---

(١)د. طريف شوقى- السلوك القيادى وفاعلية الإدارة -غير مبين الناشر أو سنة النشر صـ٢٥ وما بعدها

ب- الثقة المتزايدة بالذات:

حيث يترتب على ذلك العديد من الآفات مثل الميل إلى اتخاذ قرارات منفردة والتشبث بالرأى وعدم تقبل النقد.

ج- الخوف من نجاح الآخرين:

ويسبب ذلك فى محاولة القضاء على الكوادر الجديدة وحجب المعلومات والخبرات الكفيلة بتيسير أدائهم لمهامهم وعدم تفويض السلطة إليهم.

د- العجز عن تحمل الظروف الصعبة:

ويتسبب ذلك فى إصابة القائد بالانهيار مما يتسبب فى فشله فى إدارة الجماعة أثناء الأزمات ويصبح متردداً فى اتخاذ القرارات وعادةً ما يتخلى عن دوره فى القيادة لبعض الأفراد الآخرين ممن يحتفظون بتماسكهم إبان الأزمات.

- **ثانياً: المتغيرات المعرفية:**

وتتمل تلك المتغيرات فى:

أ- انخفاض المرونة الفكرية:

ويترتب على ذلك العجز عن التصدى للعديد من المشكلات الفنية والإنسانية التى يواجهها كما أنه يصعب على المدير تطويع سلوكه استجابة للتغيرات الموقفية دائمة الحدوث.

ب- انخفاض المقدرة الإبداعية:

ويترتب على ذلك عدم قدرة القائد على إصدار أفكار إبداعية تتعلق بإدخال تحسينات على نظم الإنتاج أو تطوير سبل إدارة الأزمات أو ابتداع أساليب لإثراء العلاقات الاجتماعية للحد من الصراعات داخل الجماعة.

ج- ضعف المقدرة التحليلية:

ويترتب على ذلك صعوبة تنبؤ القائد بالأحداث المستقبلية مما يفقده زمام المبادأة فى التعامل معها وضعف مقدرته على تشخيصها.

▪ ثالثاً: متغيرات دافعية :

وتتمثل تلك المتغيرات فى:

أ- غياب التحدى:

ويترتب على ذلك تفشى حالة من القنوط لدى القائد وتولد العديد من الآفات القيادية مثل عدم السعى لتنمية خبراته ومهاراته نظراً لإدراكه بأن نقصها لا يعد مشكلة.

ب- عدم السعى نحو المعرفة:

ويترتب على ذلك تضاءل معلوماته وضحالة خبراته وعجزه عن حل المشكلات الفنية التى يواجهها وجهله بالقوانين والعجز عن الإحاطة بما يطرأ عليها من تعديلات.

ج- طول مدة البقاء فى المنصب:

ويترتب على ذلك تكوين البطانة السيئة والاستهتار بالقوانين واللوائح وإشاعة روح الخوف من المسئولية لدى الآخرين وزيادة المسافة بينه وبين أتباعه وربما تصل إلى حد الاحتجاب.

▪ رابعاً: متغيرات أخلاقية:

أ- ضعف الوازع الدينى:

ويترتب على ذلك عدم الالتزام السلوكى بالقيم والمعايير الأخلاقية وتضاؤل الإخلاص للمنظمة والخضوع للرؤساء وإهدار حقوق الآخرين والانهيار وقت الشدة.

ب- الأنانية والانتهازية الاجتماعية:

ويترتب على ذلك أن يتمنع القائد عن إبداء النصيحة والمشورة لأتباعه وأن يبخل بإبداعاته على المنظمة وأن يسخر ذكاءه فى إرضاء جميع الأطراف.

ج- الانصياع للقيم الثقافية السلبية السائدة:

ويترتب على ذلك تفشى المحاباة واستغلال النفوذ والولاء للجماعة المرجعية على حساب المنظمة والحرص على التطبيق المرن للقوانين حتى يمكن تقديم العون للآخرين.

- **خامساً: ضغوط ثقافية:**

وتتمثل هذه الضغوط فيما يلى:

أ- ضغوط الجماعة المرجعية:

ويترتب على ذلك استغلال النفوذ المستمد من الوظيفة لصالح الجماعة فضلاً عن استنزاف جزء من وقته المخصص للعمل لقضاء تلك المصالح المشروع منها وغير المشروع ، التساهل مع العاملين منهم حيث يخطئون وتجنب عقابهم بقدر المستطاع.

ب- ضغوط الرؤساء:

ويترتب على ذلك العجز عن اتخاذ القرار دون الرجوع إليهم واهتزاز صورة المدير أمام أتباعه وتسخير موارد المنظمة لإرضائهم وتحقيق مآربهم.

ج- ضغوط اقتصادية واجتماعية:

ويترتب على ذلك انخفاض قدرة المدير على اتخاذ القرارات الخاصة بعمله بشكل مستقل وبصورة نزيهة وقد يتورط فى انحرافات مالية أو قد يستتر على ما يرتكبه شركاؤه من مخالفات.

٣- التحفيز

ما التحفيز[x]:

يقصد بالتحفيز "تلك المجهودات التى تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".

الهدف من التحفيز:

يسعى التحفيز بصفة أساسية إلى زيادة إنتاجية العاملين حيث أنه قد تبين أن مستوى كفاءة العامل يتحدد بصفة أساسية وفقاً للمعادلة الآتية:

الكفاءة = القدرة × الرغبة

القدرة = المهارة × المعرفة

الرغبة = الاتجاهات × المواقف

بما أن الرغبة ⟸ (تمثل) الحاجات ⟸ (تمثل أساس) الحافز.

فإن التحفيز يستهدف بصفة أساسية تحديد الحاجات.

والحاجة تولد ⟸ الباعث

ويقصد به حالة من اشتداد التوتر تؤدى إلى النشاط وعدم الاستقرار. وتستمر تلك الحالة حتى يتم تلبية تلك الرغبة من خلال تقديم الحافز.

(x) يختلف الحفز عن التحفيز فالحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلى يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة وهو يخضع للمعادلة التالية: إنجاز الفرد = الحفز × القدرة.

إذن فإن على إدارة الفندق أن تسعى إلى توليد الباعث(X) لدى العاملين ثم تسعى بعد ذلك إلى تقديم الحافز اللازم لتهدئة هذا الباعث.

كما يجب تسعى إدارة الفندق من خلال التحفيز إلى الوصول بسلوك العاملين من الوضع المعتاد إلى الوضع المفضل على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١٨)

السلوك المعتاد والسلوك المفضل

سلوك معتاد	سلوك مفضل
- يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية.	- يعمل على تحقيق أهداف الفندق.
- تحركه دوافع رشيدة وعاطفية.	- يستجيب للدوافع الرشيدة.
- متغير ومتقلب.	- ثابت ومستقر.
- يتأثر بالضغوط الاجتماعية.	- يستجيب فقط لمطالب الفندق.
- قد يتجه إلى معارضة الأنظمة.	- يلتزم فقط بما يعاون الفندق.
- يميل إلى التحرر والاستقلالية.	- يقبل قيود المنظمة ورقابتها.

(X) نحن نقصد بذلك أن تعمل الإدارة على جعل العمل ذاته يحقق إشباع الحاجات العليا (الاحترام وتحقيق الذات) ويستثير في نفس الوقت حماس الفرد وحافزيته للعمل ولتحقيق ذلك يلزم توافر الشروط التالية:

١- أن يمنح العامل فرصة للشعور بالاستقلالية في الأداء.

٢- أن يمنح العامل الشعور بالمسئولية عن إنجاز عمل ذو قيمة.

٣- أن يمنح العامل فرصة للشعور بالإنجاز.

٤- أن يتيح للعامل فرصة استخدام مهارات متنوعة.

٥- أن تكون هناك فرصة لحصول العامل على تغذية راجعة حول ما تم إنجازه.

ولكن ماذا يقصد بالسلوك..؟

هو جميع أوجه النشاط العقلى والانفعالى والاجتماعى التى يقوم بها الفرد لكى يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته وذلك من خلال جميع الأفعال والتصرفات التى تصدر عن الفرد فى مواقف الحياة المختلفة.

والآن كيف يمكن لإدارة الفندق أن تحدد حاجات العاملين..؟

أولاً: ينبغى تحديد حاجات العاملين وهى فى الأغلب الأعم تتضح من الهرم التالى(١):



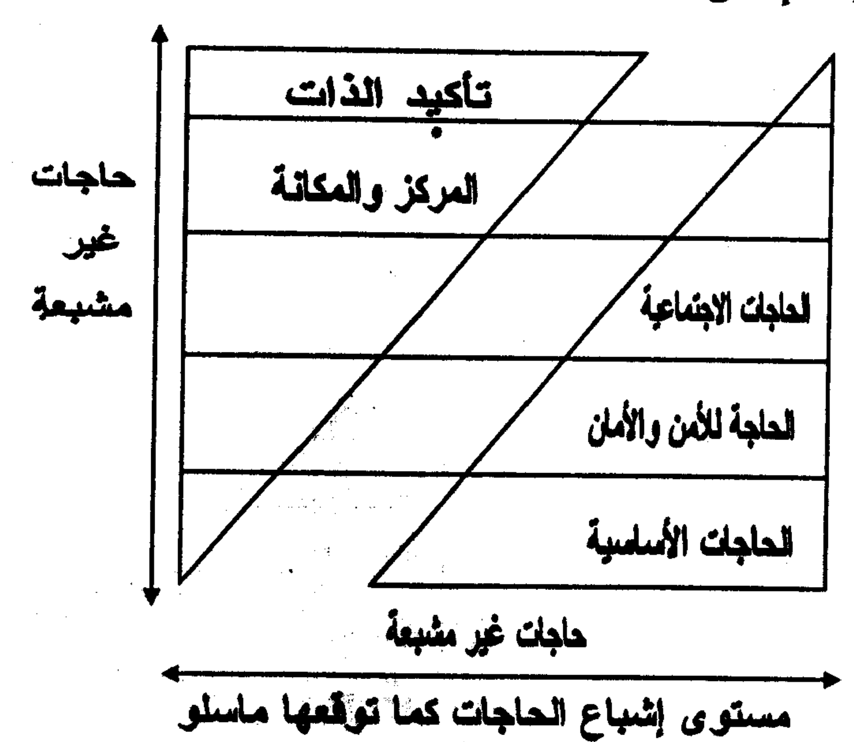
وذلك مع ضرورة ملاحظة أن اختلاف الأفراد فى حاجاتهم الثانوية.

- "جميع الحاجات فيما عدا الحاجات الفسيولوجية"- يكون أكبر من اختلافهم فى الحاجات الأساسية كما أن بعض الدراسات قد أشارت إلى أن الترتيب الهرمى للحاجات هو ترتيب اصطناعى إذ أن جميع الحاجات تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض كما أشارت دراسات أخرى أن ترتيب الحاجات يتأثر بالعوامل البيئية والثقافية.

---

(1) David C. Mc Clelland, **The Achieving Society** (Princeton N.J: Van Nostrand Reinhoed Co. 1941).

ثانياً: ينبغى على إدارة الفندق أن تحدد مستويات الإشباع التى تحققت لتلك الحاجات وذلك لأن الحاجة المشبعة يبطل تأثيرها على سلوك الإنسان[1].



هذا وقد توقع ماسلو أن الإنسان البالغ قد حقق إشباعاً يمثل:

٨٥%	من الحاجات الأساسية:
٧٠%	من حاجاته للأمن والأمان.
٥٠%	من حاجاته الاجتماعية.
٤٠%	من حاجاته للمركز والمكانة.
١٠%	من حاجاته لتحقيق الذات.

(1) Keith Davis, **Human Behaviour at work,** New York: Mc Graw-Hill, 1997. P.40.

ثالثاً: ينبغى الآن تحديد الحاجات الأكثر إلحاحاً(x) فتلك الحاجة هى المؤثر الحقيقى على سلوك الإنسان وذلك فى ظل المعطيات الموضحة بعد.

١- أن حاجات الإنسان معقدة ومتشابكة ويؤثر بعضها فى بعضها الآخر.

٢- قد يكون السلوك المتشابه نتيجة دوافع مختلفة كما قد ينتج السلوك المختلف من دوافع متشابهة.

٣- قد يحرك سلوك الفرد حاجة واحدة أو حاجات متعددة فى نفس الوقت.

٤- هناك فروق فردية بين العاملين ترجع إلى ترتيب الحاجات وأهميتها.

٥- اختلاف حاجات العاملين خلال الزمن كماً ونوعاً وترتيباً.

٦- قد يحرك سلوك الفرد دوافع معينة ولكنه لا يحس بوجودها.

هذا مع ملاحظة أننا لو استطعنا أن نحدد الحاجة الملحة لدى العامل لأمكننا أن نحدد الحافز المناسب

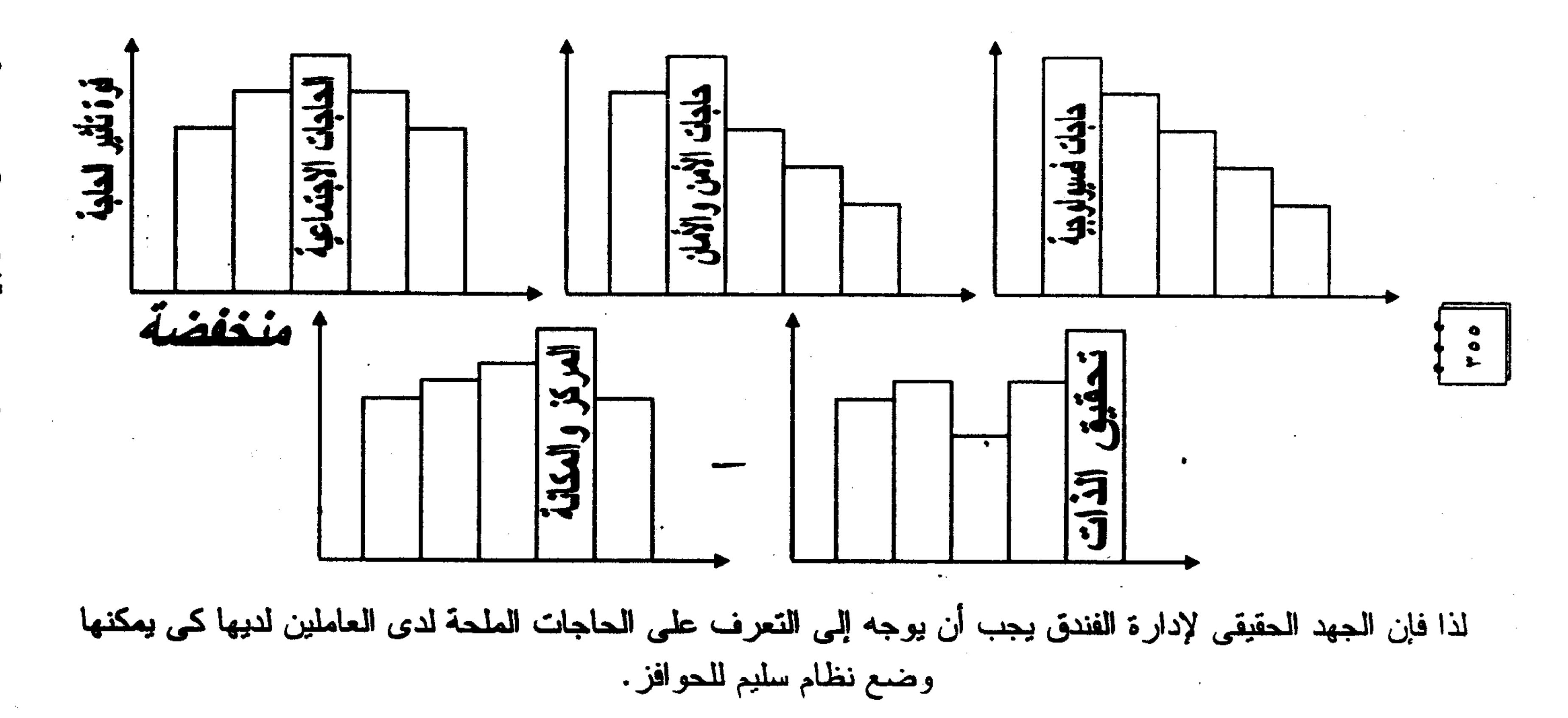
(x) لاحظ أن الحاجات الثانوية تنفرد بمجموعة من الخصائص من أهمها:

١- إنها تعمل كمجموعة وليس بشكل فردى.

٢- إنها غير ملموسة أى أنها معنوية.

٣- تتغير من وقت لأخر للفرد الواحد.

٤- تختلف من حيث النوع والثقافة بين الأفراد.



لذا فإن الجهد الحقيقى لإدارة الفندق يجب أن يوجه إلى التعرف على الحاجات الملحة لدى العاملين لديها كى يمكنها وضع نظام سليم للحوافز.

رابعــاً: بعد تحديد الحاجة الأكثر إلحاحاً لدى العامل(x) فإنه يقع على إدارة الفندق عبء اختيار الحافز المناسب واللازم لتحقيق عنصر الإشباع ومن ثم تحفيز العاملين وفيما يلى بيان الحوافز التى يمكن الاختيار من بينها:

١- حوافز مادية:

وهى التى تؤدى إلى حصول الفرد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على دخل نقدى.

٢- حوافز معنوية:

وهى المحفزات التى لا تمثل النقود العامل الأساسى فيها.

هذا وتنقسم الحوافز المادية الإيجابية إلى:

١ـ فــردية:

- ربط الأجر بالإنتاج.
- المكافآت التشجيعية.
- العلاوات الاستثنائية.
- البدلات المختلفة.

٢ـ جمـاعية:

- المشاركة فى الأرباح.
- التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة.
- نظم الأجور العادية.
- تقديم مساعدات مالية.
- تقديم وجبات غذائية.

(x) قد حدد Arch Pulton عدة أساليب لحفز المديرين منها:

١- إسناد عمل مثير للمدير. ٢- منح المكافأة. ٣- تشجيع المناصب.

٤- منح الحوافز النقدية. ٥- الحث على تبوء مركز قيادى.

- إسكان العاملين.
- العلاج المجانى لأسر العاملين.
- نظم المعاشات.

أما الحوافز المادية السلبية تنقسم إلى:

١ـ فـردية:

- الخصم من المرتب.
- الحرمان من العلاوات.
- الوقف عن العمل.
- تأخير الترقية.
- خفض المرتب.
- خفض الدرجة.
- الحرمان من المكافآت.

٢ـ جماعية:

- حرمان الجماعة من المكافآت التشجيعية.
- حرمان الجماعة من المميزات المادية التى تمنح لباقى الجماعات.

والحوافز المعنوية الإيجابية تنقسم إلى:

١ـ فردية:

- الثناء والمديح والتشجيع.
- نشر أسماء الممتازين فى لوحة الشرف.
- اعتراف الإدارة بالجهود التى يبذلها الفرد.
- تقديم حوافز غير نقدية للممتازين.

٢ـ جماعية:

- ظروف عمل ملائمة.
- علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- علاقة طيبة مع الزملاء.
- نشاط رياضي.
- فترات راحة أثناء العمل.
- نظم مقترحات العاملين.
- توافر وسائل الأمن الصناعي.

والحوافز المعنوية السلبية تنقسم إلى:

١ـ فردية:

- توجيه إنذار.
- التأديب.
- التهديد بالعقاب.
- التحويل للتحقيق.
- نشر أسماء المهملين في قوائم خاصة.

٢ـ جماعيــة:

- حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي.
- التهديد بالعقاب الجماعي.
- توجيه إنذار رسمي.
- تحويل المجموعة للتحقيق.

خامساً: بعد أن يتم اختيار الحافز المناسب ينبغي على إدارة الفندق إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز وذلك في ظل الاعتبارات التالية[١]:

- عدالة الحافز.
- ارتكاز الحافز على أسس مقبولة من العاملين.

(١) عاملة محسن ناجي – **أنظمة الحوافز في المنشأة الصناعية** – رسالة ماجستير – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ١٩٧٥ صـ ٣٨.

- صرف الحوافز فى مواعيد ثابتة.
- ضرورة ارتباط الحوافز بدوافع العمل.
- ضرورة ارتباط الحوافز بالمجهودات التى يبذلها العاملين.
- ضرورة التأكد من فهم العاملين للطريقة التى يتم بها تقدير قيمة الحافز

والآن كيف يمكن لإدارة الفندق خلق حاجات جديدة لدى العاملين لديها..؟

أولاً: ينبغى على الإدارة أن تعلم[1]:

١- ليس هناك شخصان متماثلان تماماً كما أن الشخص الواحد قد يتغير من وقت لآخر.
٢- أن رؤية الإدارة للأمور بنفس طريقة مرؤوسيها لا يعنى أن ذلك ضعفاً فى أدائها.
٣- أنه ينبغى أن تقوم الخطط على أساس إنقاذ ما يمكن إنقاذه.
٤- يجب الاعتراف بأن الإدارة الكفء ليست هى الإدارة التى تعرف كل شئ.
٥- يجب أن تتعلم الإدارة بصفة مستمرة من أخطائها من خلال عمليات رد الفعل.

ثانياً: يجب أن تدرك إدارة الفندق الحدود الفاصلة بين كل من:

- **الدافـــع:**

وهو كل ما يفعله الإنسان وما يلاحظه وما يشعر به وما يفكر فيه بصورة كاملة.

- **الحـــافز:**

وهو كل ما يتواجد فى البيئة الخارجية ويشبع الحاجة وبالتالى يقلل من الباعث عن طريق السلوك الهادف.

(١) ناصر محمد العديلى – الدوافع والحوافز والرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية – مجلة الإدارة العامة – العدد ٣٦الرياض – ١٩٨٣ صـــ ١٤.

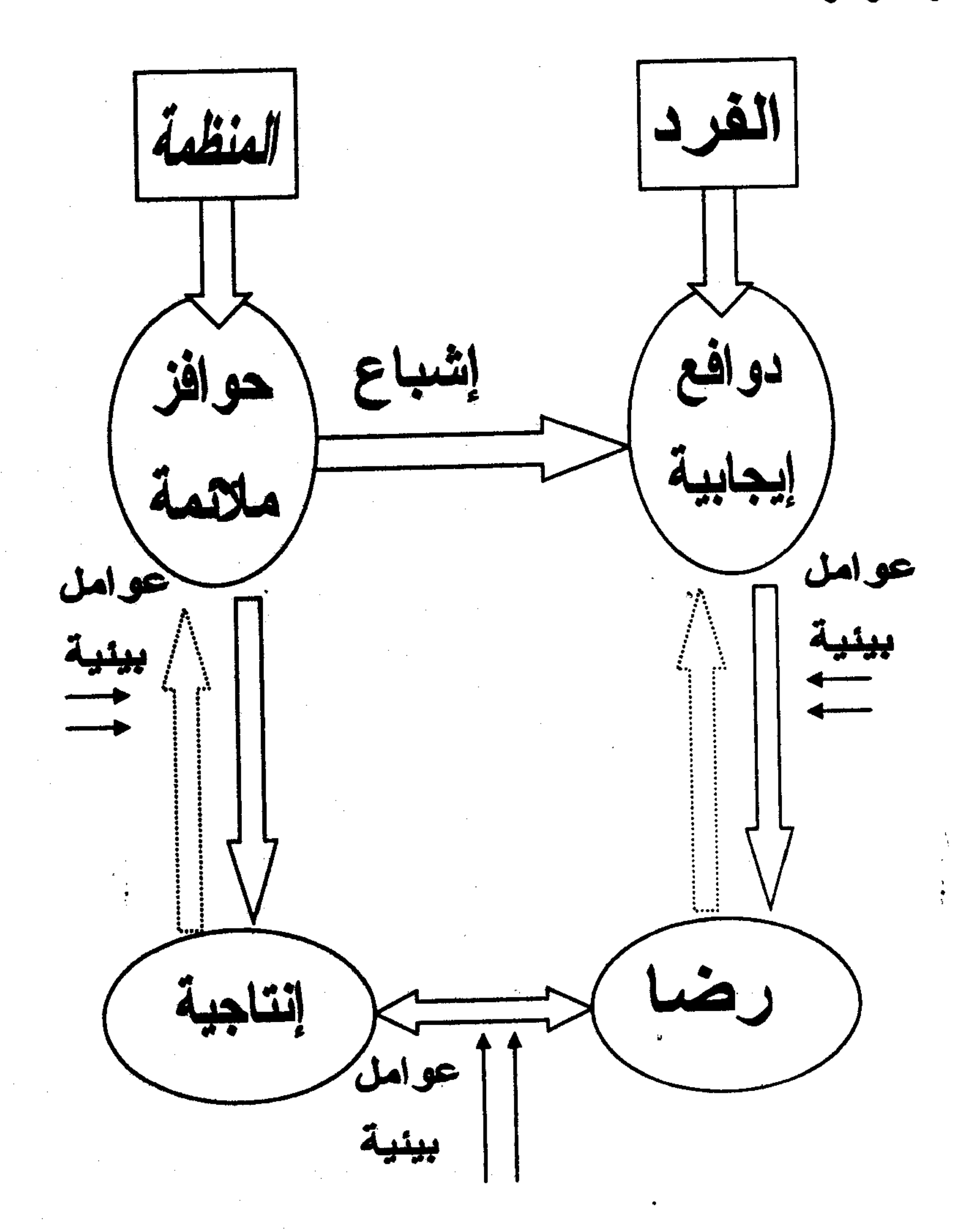
▪ الدافعية:

وهى درجة الحماس لدى الفرد والتى توجه سلوكه نحو اتخاذ قرار معين.

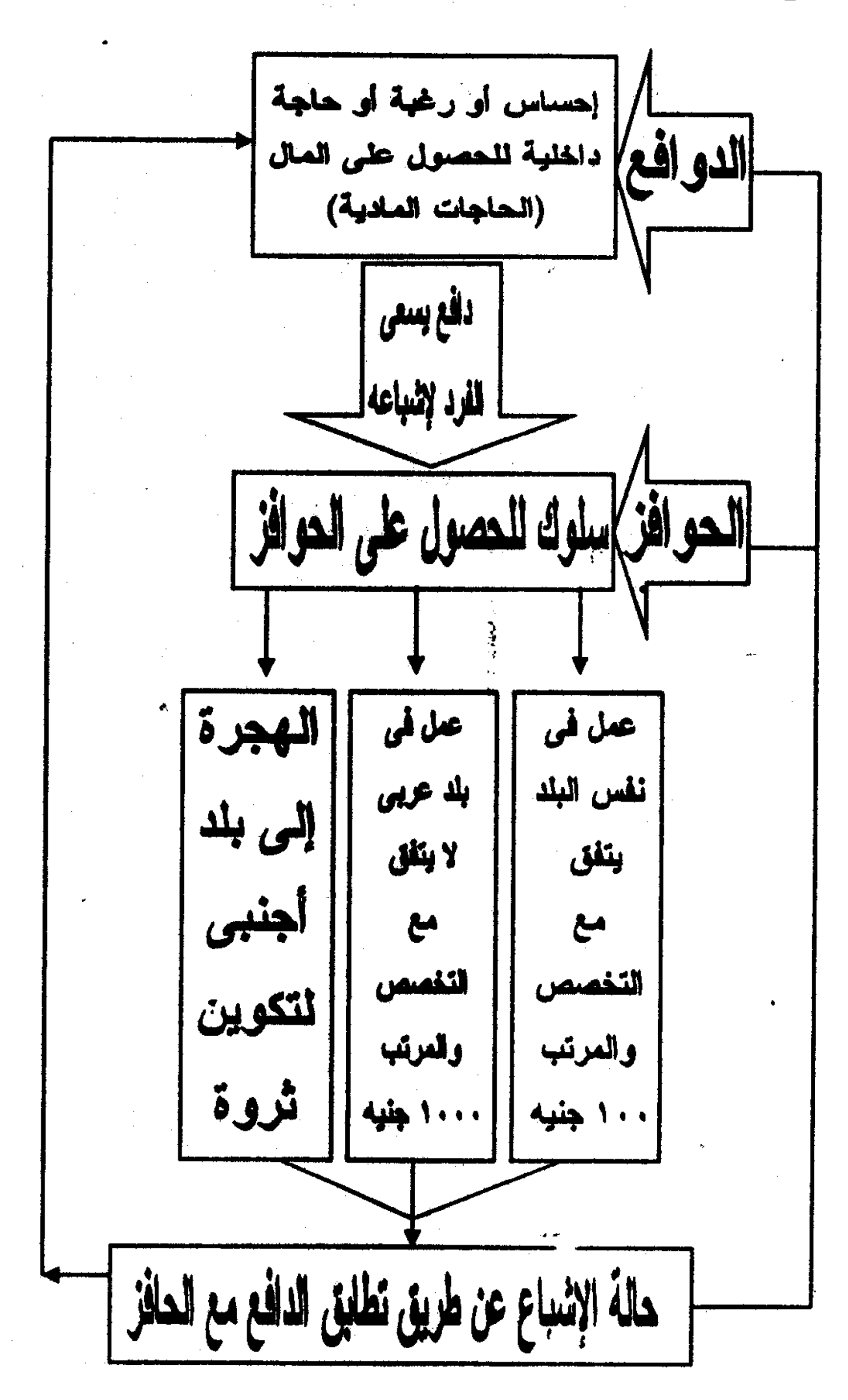
مثال لتوضيح الفروق بين الدوافع والحاجات والحوافز

	الدافع - شعور	الحاجة - الرغبة	الحافز - تلبية رغبة
حاجات فسيولوجية	- العطش. - الجوع. - البرد. - الاختناق.	- رغبة فى الشرب - رغبة فى الأكل - رغبة فى الكساء - رغبة فىالتنفس - رغبة فىالإشباع بصفة عامة.	- تقديم الماء. - تقديم الطعام. - تقديم الملبس. - توفير الهواء. - تلبية الرغبة.
حاجات الأمن	شعور بالقلق والخوف من الفقدان.	رغبة فى الاطمئنان على استمرارية الوجود.	تلبية بتوفير الكم المناسب من النوعية المرغوب فيها.
حاجات اجتماعية	شعور بالعزلة أو الوحدة.	رغبة الانضمام للآخرين أسرة .. عشيرة .. وطن يتحدد من خلال الانتماء والحب والتعاطف.	تلبية بتوفير الصداقة أو الأسرة أو العشيرة أو الوطن.
المركز والمكانة	شعور بعدم العدالة أى شعور بالظلم النسبى.	رغبة فى الاعتراف بالتفوق والتقدير أو الحصول على الاحترام والمكانة.	تلبية الرغبة بمنح الاعتراف والتقدير والاحترام والمكانة.
تحقيق الذات	شعور بالتميز المطلق الذى يصل إلى حد التفرد فى مجال ما.	رغبة فى إطلاق الطاقات الكامنة والابتكار الخلاق.	تلبية الرغبة بإتاحة الفرصة لإثبات جدارة الذات.

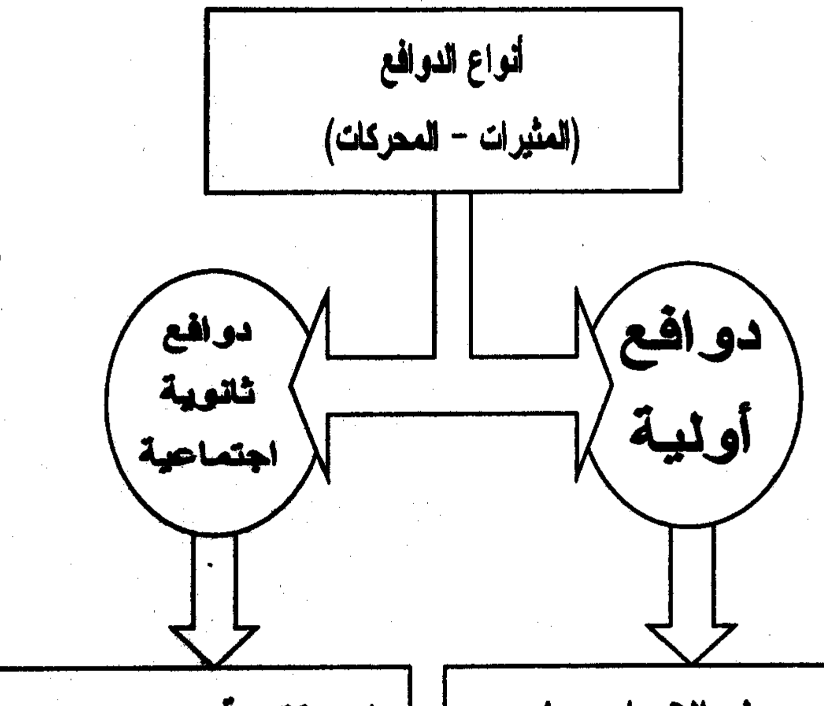
ثالثاً: يجب أن تدرك إدارة الفندق حقيقة التفاعل الدائر بين الدوافع والحوافز:



مثال لتوضيح التفاعل بين الحافز والدافع :



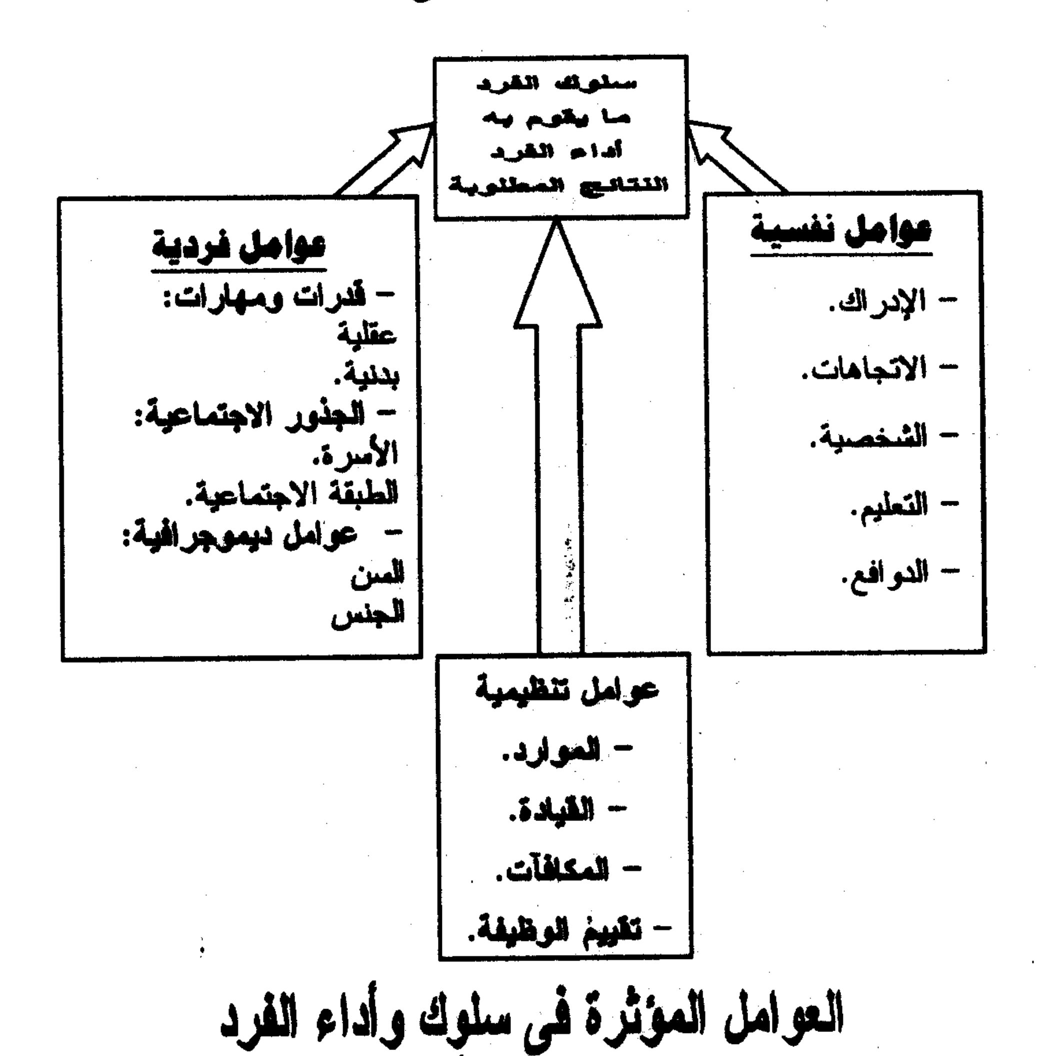
رابعاً: يجب أن تكون إدارة الفندق على علم كامل بأنواع الدوافع والنظام الديناميكى لها:



١- يولد الإنسان بها.
٢- عضوية تعتمد آثارها على عوامل جسمانية.
٣- داخلية أو نفسية.
٤- فطرية يشترك فيها جميع البشر.

١- مكتسبة.
٢- يتم إثارتها بعوامل نفسية اجتماعية بعيدة عن التكوين العضوى.
٣- يختلف الأفراد بدرجة تأثرهم بها.

خامساً: يجب أن تقوم إدارة الفندق بدراسة متأنية للعوامل المؤثرة فى سلوك العاملين لديها وأن تتعرف على محددات هذا السلوك:



العوامل المؤثرة فى سلوك وأداء الفرد

سادساً: وأخيراً فإنه يجب على إدارة الفندق أن تدرك:

١- أنه لا يوجد نظام مثالى للحوافز يمكن تطبيقه فى جميع المنظمات.

٢- إنه قد يحدث تعارض بين الحوافز المادية والمعنوية فقد يرفض العامل الحافز المادى المصاحب لزيادة حجم إنتاجه إذا ما ساوره شك برغبة الإدارة فى تخفيض عدد العاملين لديها.

٣- إنه كلما تزايدت الحوافز المادية كلما تناقصت الرغبة فى الحصول على المزيد منها.

٤- أن الحوافز المادية قد تضاءلت قيمتها فى الآونة الحالية بالنسبة للحوافز المادية.

مقومات نظام الحوافز فى الفندق:

وفى نهاية ذلك العرض نرى أن وضع نظام سليم للحوافز بالفندق يجب أن يستند على ما يلى:

١- التعرف على دوافع كافة الأفراد العاملين بالفندق.

٢- تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر أفراد التنظيم الفندقى.

٣- اختيار أنواع الحوافز التى تتفق مع الدوافع.

٤- تحديد معايير وشروط منح الحوافز.

٥- تحديد قيمة الحوافز وأنواعها.

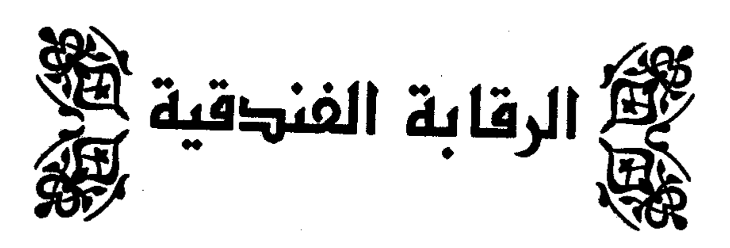
٦- الإعلان عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لتأمين التأييد له من قبل الأفراد العاملين بالفندق.

٧- تأمين السرعة فى تقديم الحوافز وقت استحقاقها.

٨- تقييم نظام الحوافز من فترة لأخرى للتأكد من فاعليته.

٩- تعديل نظام الحوافز بحيث يتناسب مع التغير فى رغبات وحاجات الأفراد العاملين بالفندق.

الفصل السادس



الفصـــل الســـادس

" الرقابة الفندقية "

مفهوم الرقابة الفندقية:

كلمة الرقابة[١] مشتقة من التعبير الفرنسى Contre-role أى "الدور المضاد" وهو الذى يتأكد من صحة وصدق الدور الأصلى ومدى مطابقته للواقع الذى آل إليه[٢]. هذا وقد وردت مجموعة عديدة من التعاريف التى أعطيت للرقابة نورد بعضها على النحو التالى:

- تعريف هنرى فايول حيث نظر إلى الرقابة على أنها **"التحقق مما إذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطط الموضوعة والتعليمات المحددة والمبادئ المقررة وهى تهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديدها من أجل تصحيحها ومنع تكرارها وتشمل عملية الرقابة هذه كل شئ الأشخاص والتصرفات والأشياء[٣]".**
- أما العالمان **Hicks, Gullet** فقد عرفا الرقابة على أنها **"العملية التى تسعى الإدارة من خلالها إلى التحقق من أن ما حدث هو الذى كان يفترض أن يحدث وإذا لم يحدث ذلك فلابد من إجراء التعديلات اللازمة[٤]".**

---

(١) هناك فى اللغة العربية عدة مصطلحات لمفهوم الرقابة منها المتابعة، التدقيق، الجرد والتفتيش.

(٢)د. عبد الرحمن الصباح **مبادئ الرقابة الإدارية**– دار زهران للنشر والتوزيع–عمان ١٩٧٧صـ١٦-١٧

(3) Fayol, Henri, **General and Industrial Management**, translated by Constance stores. Sir Isaac Pitmau, sons – London 1949. P107.

(4) Hicks, H., Gullet, G.R: **The Management Organization**, 3rd ed. Mc Graw-Hill Book Company N.Y 1976. P497.

- كما قد تعرف الرقابة على أنها "ذلك الجزء من وظيفة المدير التى تختص بمراجعة المهام المختلفة والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم فى حالة اختلاف مسار الاثنين(١)".
- وتعرف الرقابة على أنها "الأفعال والقرارات التى يتخذها المديرين للتأكد من أن الأداء الفعلى يكون مطابقاً للأداء الذى سبق تحديده مقدماً(٢)".
- وعرف جورج تيرى Terry. G الرقابة على أنها "قدرة المدير على التأثير فى سلوك الأفراد فى تنظيم معين بحيث يحقق هذا التأثير النتائج المستهدفة".
- وعرفها د. ماهر عليش على أنها "العملية التى تسعى إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة إنما تنفذ بدقة وعناية كما تعنى الرقابة أن النتائج المحققة تطابق تماماً ما تتوقعه الإدارة وتصبو إليه".
- ويعرفها ديمول بأنها "الطريقة أو الوسيلة التى يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفى الوقت المناسب والمحدد لها".
- ويعرفها كونتز وأودنيل على أنها "الوظيفة الإدارية التى تختص بقياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف الفندق وخططه التى وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت".

---

(1) Frankline G. Moore, Management and Practice, N.Y. Harper, Kow 1964 P.11.

(٢) السيد فتحى حسيب – مقدمة فى إدارة الأعمال – غير مبين الناشر – بورسعيد ١٩٩٠ صـ٣٤١.

- أما هايمان وهيلجرت فقد عرفا الرقابة "مختلف أوجه النشاط اللازم للتأكد من أن الأهداف قد تحققت وفقاً للخطة الموضوعة".
- ويعرفها روبرت ج موكلير Robert J. Mockler على أنها "عبارة عن جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز العضلى بالمعايير المحددة مسبقاً لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولاتخاذ أى عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد الفندق يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاية ممكنة فى تحقيق أهداف الفندق(١)".

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن الرقابة الفندقية هى:

"إحدى الوظائف التى يمارسها المديرون فى جميع الفنادق وفى كل المستويات الإدارية بغرض التثبت ما إن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له"

أهداف النظام الرقابى:

▪ الهدف الرئيسى:

يستهدف النظام الرقابى تحقيق التوازن الحركى للفندق فى كل من الأجل القصير والأجل الطويل وذلك من خلال مكونين أساسيين هما:

- مكون الضبط:

ويعنى ضبط التنفيذ فى الأجل القصير بين التدفق المادى وتدفق المعلومات وذلك من خلال العناصر التالية:

- قياس. - مقارنة. - تصحيح.

(1) Robert J. Mockler, The Management Control Process, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall 1972 P.2.

مكون التكيف:

ويعنى إحداث نوعاً من الملائمة بين التدفق المادى مع تدفق المعلومات الواردة إلى الفندق من التغيرات البيئية وذلك من خلال العناصر التالية:

- تمييز المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والدولية فى البيئة وتحليل تأثيرها على الفندق.
- اتخاذ قرار خاص بتحديد الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات.
- تعديل سياسات واستراتيجيات الفندق حتى تتلاءم مع هذه التغيرات البيئية.

▪ الأهداف الفرعية:

١- تقييم المديرين للتأكد من مستوى كفاءتهم وحسن سلوكياتهم.

٢- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية بالفندق واتجاهها نحو الهدف المشترك للفندق.

٣- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها بما يضمن العلاج السريع لها قبل تفاقمها.

٤- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة فى الفندق وذلك من خلال تحقيق العدالة فى أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.

٥- التأكد من أن القوانين واللوائح والإجراءات مطبقة تماماً بغير إخلال.

٦- التأكد من سلامة سير العمليات الفنية وفقاً لما هو مخطط لها.

٧- التعرف على كافة المشكلات والعقبات التى تعترض العمل التنفيذى.

خصائص الرقابة الفندقية:

هناك إجماع على أن الرقابة هى صورة خاصة من صور التدخل فى المجال الإدارى وإنها تتميز بالخصائص التالية[1]:

١- إنها لا تعتبر سلطة قائمة بذاتها وإنما هى فرع خاص من فروع العملية الإدارية ومن ثم تكون الرقابة وظيفة وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

(١) د. كمال حمدى أبو الخير – أصول الإدارة العلمية – مرجع سبق ذكره صـ ١٩٢ وما بعدها.

جدول رقم (١٩)

الرقابة كوظيفة

الوظائف الأولية		الوظائف التشغيلية	
الوظيفة	الجهة المختصة	الوظيفة	الجهة المختصة
١- التخطيط الروتيني: ويعبر عن تقديم المعلومات المتعلقة بالخطة بشكل روتيني.	اختصاص استشاري	**١- التوجيه:** يمثل إعطاء التعليمات فيما يتعلق باحتياجات التنفيذ المناسب للخطة.	اختصاص تنفيذي
٢- الجدولة: تحديد متى .. وبأى معدل يتم تنفيذ المراحل الرئيسية للخطة..	اختصاص استشاري	**٢- الإشراف:** ويشير إلى وظيفة التأكد من أن التنفيذ الحالى مطابق للخطط والتعليمات	اختصاص تنفيذي
٣- الإعداد والتجهيز: يشير إلى الوظائف المتعلقة للتأكد من أن الظروف المتعلقة بالتنفيذ سوف يتم توافرها.	اختصاص استشاري	**٣- المقارنة:** يعبر عن مدى تحديد درجة مطابقة النتائج الفعلية والمخططة.	اختصاص تنفيذي
٤- التنفيذ: ويعنى المحافظة على التنسيق من خلال السيطرة على منح سلطة التصرف.	اختصاص استشاري	**٤- الإجراء التصحيحي:** ويعنى إزالة معوقات التنفيذ كما هو مخطط والمحافظة على التصرف الفعال المنسق.	اختصاص تنفيذي

٢- إنها غير مقصورة على مرحلة بعينها من مراحل الإدارة أى أنها ليست مقصورة على مرحلة العمل التنفيذى بل إن الرقابة تدخل فيما يتصوره المنظم من الأوضاع وفيما يقترحه من الخطط والسياسات وذلك على النحو الذى نوضحه فى النقاط التالية:

أ- نطاق الرقابة فى مرحلة التخطيط[1]:

المجالات والعناصر التخطيطية	الممارسة الرقابية
التخطيط هو تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف والموارد والتنبؤ والموازنة والمعلومات.	- على الرقابة أن تتأكد من أن المخطط قام بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والفترة الزمنية ..إلخ.
يخضع التخطيط لعدة عوامل مؤثرة هى: التغير فى التقنيات والسياسات والقوانين فى الأوضاع الاقتصادية والموارد السكانية والموارد الطبيعية وفى القيم والمعايير الاجتماعية وضرورة معرفة طبيعة المنافسة والتطور والتجديد.	- على الرقابة أن تتأكد من أن المخطط راعى مختلف العوامل المؤثرة على عملية التخطيط وأحاط بكل التغييرات الهامة.
يكسب المخطط خطته صفتين رئيسيتين هما: الثبات والاستقرار ثم المرونة (أى الإبقاء على الخطة الرئيسية إلى جانب التكيف مع المستجدات).	- على الرقابة أن تعرف بأن المخطط راعى الصفتين الرئيسيتين ألا وهما الثبات والاستقرار من جهة ثم المرونة من جهة أخرى.

(١) د. عبد الرحمن الصباح – مبادئ الرقابة الإدارية – مرجع سبق ذكره ص ٦١ - ٦٢

قيام المخطط بتحديد الخطط حسب مدتها الزمنية طويلة الأجل ، متوسطة الأجل ، قصيرة الأجل.	- تتأكد الرقابة من قيام المخطط بتحديد أجيال وأزمان الخطط الموضوعة حسب طبيعتها.
قيام المخطط بمراعاة أنواع التخطيط حسب مجالات الاستعمال: الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والميزانية التقديرية.	-تتأكد الرقابة عما إذا قام المخططون بما يلي: مراعاة نوع التخطيط حسب مجال الاستعمال من استراتيجيات وسياسات وقواعد وإجراءات وبرامج وميزانية تقديرية والبرامج.
١- الاستراتيجيات: هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد وهي قرارات تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية.	-مدى تحديد الأهداف وتخصيص الموارد وتحديد العلاقة مع البيئة الخارجية ونحو ذلك.
٢- السياسات: إطار عام للعاملين يستقون منها أسلوب العمل واتخاذ القرارات في مختلف جوانب العمل.	-هل اختير أسلوب العمل الصحيح واتخذت القرارات الصحيحة في حينها.
٣- القواعد أوامر محددة واضحة آمرة بعمل ما أو ناهية عنه.	-التأكد من وضوح الأوامر بصورة محددة.
٤- الإجراءات: أكثر دقة من السياسات حيث يتم وضع جدول لزمني للأعمال المختلفة وكيفية إنجاز الأعمال.	-التأكد من تحديد جدول زمني للأعمال المختلفة وتحديد الكيفية التي سينجز بها العمل وبصورة صحيحة.
٥- البرامج: مزيج معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهمات والأساليب الواجب اتباعها لإنجاز عمل معين.	-على الرقابة هنا مراعاة مكونات تلك البرامج.
٦- الميزانية التقديرية: هي بيان رقمي يوضح بين ما خطط له وما تم إنجازه فعلاً.	-التأكد من وضع بيان رقمي لما خطط له وما تم إنجازه.

٧- يأخذ المخطط صعوبات التخطيط بعين الاعتبار ومن أهمها: أ- صعوبات تتعلق بالعاملين فى التخطيط (عدم توفر الخبرة وعدم توفر المعلومات الدقيقة مما قد يؤدى إلى خطأ فى التنبؤ). ب- صعوبات تتعلق بالمطبقين للخطة (عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعة). عدم كفاية الجهاز التنفيذى. ج- صعوبات فى الخطة نفسها: (عدم توفر إمكانية مالية كافية وسرعة التغيرات التقنية).	- تأكد الرقابة من أن المخطط أخذ بعين الاعتبار قبل وأثناء التخطيط الصعوبات التى يمكن أن تواجه التخطيط سواء كانت صعوبات متعلقة بالعاملين أو متعلقة بالمنفذين أو بالخطة نفسها.
٨- يحرص المخطط على زيادة فاعلية التخطيط عن طريق مشاركته للعاملين بوضع الخطط: - وضع أهداف واستراتيجيات واضحة مفهومة. - توفير الهيكل التنظيمى المناسب لتدفق عملية الاتصال. - مراعاة المخطط للتغيرات البيئية المختلفة والتى من أهمها تغير الذوق الاجتماعى العام من حين لآخر.	- تتأكد الرقابة من أن المخطط حرص على توظيف جميع العوامل الكفيلة بزيادة فعالية العملية التخطيطية.

ب- نطاق الرقابة في مرحلة التنظيم:

المجالات والعناصر التخطيطية	الممارسة الرقابية
التنظيم السليم شرط أساسي للقيام بالعملية الرقابية الإدارية بشكل فعلي.	تكون الرقابة فعالة عندما تكون الصورة أمامها واضحة عن الجهة المسئولة عن تنفيذ كل جزء من أجزاء العمل وعن الإمكانات والصلاحيات المتاحة.
١- التنظيم نظام أو هيكل (= إدارات - أقسام - عاملون) تؤدى أنشطة متكاملة (= واجبات - اختصاصات - سلطات - مهام) مسترشدة بمجموعة من القوانين والقواعد واللوائح الخاصة.	تتأكد الرقابة من وجود هيكل يطبق الواجبات والصلاحيات المنوطة به ووجود قوانين تحكم تلك المهام.
٢- على التنظيم الجيد أن يؤدى الفوائد المرجوة ومن أهمها: توزيع الأعمال والوظائف على مستحقيها ، القضاء على الازدواجية ، تحديد كيفية ممارسة السلطة، تحقيق رقابة تلقائية ، تحقيق التنسيق والتعاون والمرونة والإجراءات وتطوير قدرات الأفراد وخطوط الاتصال ونقل القرارات لأجزاء المنشأة ، الاستفادة من التخصص ومراعاة عدم الإسراف والانتباه للنشاطات المهمة للمنشأة.	على الرقابة أن تعرف أن من شأن التنظيم الجيد أن يقوم بتأدية الفوائد المرجوة منه والمبينة على يمين الصفحة.
٣- يتم في هذه المرحلة التنظيمية اختيار نوع التنظيم المناسب للمنشأة كان يكون تنظيماً رسمياً يهتم بهيكل المنشأة وتحديد العلاقات بين الأفراد وأدوارهم في السلطة والمسئولية والاختصاص وأقسام تنظيم رأسي استشاري وظيفي وطبيعي مقترح.	على الرقابة أن تحدد هوية التنظيم (نوعه) وعناصره التي يهتم بها كهيكل المنشأة وموقف الرقابة من النقاط الواقعة على اليمين.

٤- تنظيم غير رسمى (إنسانى اجتماعى) وينشأ التنظيم الرسمى بطريقة مقصودة يحدد العلاقات فيه لـوائح والعلاقـات الشخصية منفصلة عن العمل. وينشأ التنظيم غير الرسمى بطريقة عفوية تحدد العلاقات فيـه بواسـطة علاقـات شخصية وتكون غير منفصلة عن العمل.	
٥- يتم فى هذه المرحلـة أيضـاً تنظـيم مصادر السلطة: سلطة تشريعية (قانون الأعراف) سلطة الرئيس على المرؤوس (بناء على قوة الأول) سلطة شخصـية فنية (بناء علـى المعرفـة والقـدرات والخبرات).	أن تعرف الرقابة هنا كيفية تنظيم مصـادر السلطة وعلى أى الأسس (قانون أعـراف قوة واتخاذ القرار ... إلـخ) تقـوم تلـك السلطة.
٦- كما يتم فى مرحلة التنظيم تنظيم نوع السلطة المناسبة. سلطة تنفيذية (لها حق إصدار الأوامر) سلطة استشارية (نصح وإرشاد) سلطة وظيفية (يمتلكها التنفيذى) سلطة اللجان (لجان رسمية وغير رسمية) (لجان تنفيذية واستشارية) (لجان دائمة ومؤقتة)	يلزم بالرقابة هنا أن تعرف نوع السـلطة المستعملة فى الفندق مع بيـان مزاياهـا وسلبياتها أهى سلطة تنفيذيـة استشـارية ومدى ملاءمتها وهكذا.
٧- تراعى هذه المرحلـة أيضـاً مبـدأ تفويض السلطة (نقل حق التصرف فـى اتخاذ القـرار) وكـذا الأمـر بالنسـبة	على الرقابة أن تعرف عما إذا كان الفندق يأخذ بمبدأ تفويض السلطة أو المركزية أو اللامركزية مع الإشارة بوضوح للجدوى

لمسألتي المركزية واللامركزية.	والفوائد مع الحالة المطبقة.
٨- على كل فندق في مرحلة التنظيم الاهتمام بالهيكل التنظيمي الذى يحدد الإدارات والتقسيمات التنظيمية وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ والاهتمام بالعوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي: كحجم المنشأة وتركزها وانتشارها وعمر المنشأة ومدى استخدام التخصص ومدى تفاوت القدرات البشرية فيها ومدى استخدام التكنولوجيا ومدى استقرار البيئة المحيطة.	يراجع ويفحص المراقب مسألة اختيار النموذج التنظيمي المناسب وذلك من خلال تحليله: - للأنشطة الموصلة للهدف. - للقرارات لمعرفة مدى أهميتها ومن يتخذها. - للعلاقات الإدارية العمودية والأفقية. - لطرق الاتصال وخطوط السلطة. للظروف الخارجية المؤثرة على المنشأة مع اهتمام المراقب بالعوامل المؤثرة على اختيار الهيكل.
٩- أن يراعى في مرحلة التنظيم مراحل إعداد الهيكل التنظيمي من تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية وتحديد أوجه النشاط وتجميع أوجه النشاط في وحدات إدارية (= تكوين وحدات إدارية) وربط الوحدات الإدارية في المنشأة ببعضها بواسطة خطوط السلطة (= السلم الإدارى) وتركيز السلطة وتفويضها والتنسيق بين مختلف أقسام المنشأة.	أن تلم الرقابة بمراحل إعداد الهيكل التنظيمي وتقييم كل مرحلة منها للخروج بخلاصة شاملة وهكذا.
١٠- مراعاة طرق التقسيم التنظيمي: - تقسيم وظيفي للمنشأة (حسب الوظائف)	على الرقابة أن تعرف طرق التقسيم الوظيفي وأياً منها هو المستعمل في

- تقسيم سلعى أو خدمى (حسب السلعة أو الخدمة). - تقسيم مرحلى عملى (حسب مرحلة إنتاج السلعة أو الخدمة). - تقسيم زبائنى (حسب نوع الزبون المستهلك - نهائى ، جملة ، تجزئة). - تقسيم جغرافى (مدير منطقة عمان ، مدير منطقة أربد ... إلخ). - تقسيم مركب (مزيج من التقسيمات السابقة).	المنشأة ومدى ملاءمته أو ضرورة الأخذ بتقسيم آخر وما إلى ذلك.
١١- ضرورة أن تشمل مرحلة التنظيم على وضع الخرائط التنظيمية (مخطط لهيكل المنظمة ووحداتها ووظائف وخطوط السلطة فيها وتبيان أغراضها - تنظيمية ، وظيفية أو إعلامية - وأنوعها - خرائط رئيسية وأخرى تكميلية - وأشكالها من - رأسية ، أفقية ، دائرية - مع دليل تنظيمى - فيه جميع المعلومات الأساسية عن المنشأة).	يتأكد المراقب من ضرورة وجود خرائط تنظيمية ودليل تنظيمى موضح عليها كل المعلومات للمرؤوسين والرئيس والمراقب والزائر.
١٢- ضرورة مراعاة مبادئ التنظيم الإدارى الجيد فى هذه المرحلة وهى: - مبدأ ضرورة التنظيم (وجود أفراد ، تقسيم العمل والمسئولية والسلطات).	على المراقب أن يعرف جميع مبادئ التنظيم الإدارى ويتخذها كمعيار ومسطرة تقيس عليها الحالة الحقيقية التى توجد عليها تلك المنشأة وذلك مبدأ بمبدأ دون

- مبدأ الهدف الذى يراد تحقيقه. - مبدأ الوظيفة (= الأعمال المطلوب القيام بها). - مبدأ التخصص (تزداد الكفاية الإدارية مع ازدياد التخصص). - مبدأ وحدة الرئاسة (حصر السلطة الأمرة فى كل مستوى إدارى برئيس واحد). - مستوى تساوى المسئولية مع السلطة (أن تتساوى المسئولية مع السلطة المفوضة للوظيفة). - مبدأ نطاق الإشراف (واسع: كثرة عدد المرؤوسين) (ضيق: قلة عدد المرؤوسين) - مبدأ قصر خط السلطة (تقصير خط المعاملات ما أمكن بين الرئيس الإدارى وأى موظف فى منشأته). - مبدأ تفويض السلطة (من مستويات عليا للدنيا). - مبدأ الكفاية (بأن يصل التنظيم لأهدافه بأقل التكاليف). - مبدأ العلاقات الإنسانية (إشراك الموظفين بالرأى ، تنمية قدرات الموظف ، عدم تقريع الموظف أمام زملائه).	القفز عن أى منها.

ج- نطاق الرقابة الإدارية في مرحلة التوجيه[1]:

المجالات والعناصر التخطيطية	الممارسة الرقابية
١- التوجيه هو إصدار التعليمات للموظفين لتنفيذ الأعمال الموكلة لكل منهم وإرشادهم لكيفية تنفيذ هذه الأعمال ومكوناتها (القيادة ، التحفز ، الاتصال).	تتأكد الرقابة من إتمام عملية التوجيه (إصدار التعليمات للموظفين وكيفية التنفيذ) بصورة واضحة وسليمة.
٢- في مرحلة التوجيه يؤخذ في الاعتبار مكونات التوجيه وهي: أ- القيادة بما في ذلك: - صفات القائد = (طاقة جسمانية فكرية ، حماس ، قدرة على الصداقة ، على التعليم ، خبرة فنية ، حزم وقدرة على اتخاذ القرار ، ذكاء ، إيمان بالأهداف ، مهارة على الاتصال). ب- أساليب القيادة وتشمل الآتي: - قيادة ديكتاتورية حيث تكون سلطة بيد قائد واحد ويستعمل أسلوب التهديد والتخويف. - قيادة أوتوقراطية وهي شبيهة بالأسلوب الدكتاتوري حيث ينفذ المسئول رأيه في نهاية الأمر. - قيادة ديمقراطية وهي الاستئناس برأي المرؤوسين ومشاركتهم في صياغة القرارات. - قيادة عدم التدخل: يستعمل هذا الأسلوب مع أصحاب التخصصات العالية. - نظريات القيادة وهي: النظرية الظرفية أو الوضعية ,وفيها أن الموقف هو الذي يفرض على القائد التصرف المناسب.	على الرقابة أن تستقصي مدى الأخذ بمكونات التوجيه أثناء هذه المرحلة مثل: هل اختيار القائد بناء على صفاته القيادية واختيار أسلوب القيادة والنظرية القيادية التي تم الاستناد عليها في ممارسة السلطة واتخاذ القرارات هذا مع مراعاة المسائل التي يعتمد عليها القائد في اختيار النموذج القيادي.

(١) قارن: مدني عبد القادر ، علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (جدة ، تهامة ١٤٠٤هـ - ١٩٨١) صـ١٤٦ ، صـ١٦٣.

- نظرية الشبكة الإدارية وفيها يهتم القائد الإدارى بمسألتى الأفراد والإنتاج. - نظرية ليكرت فى القيادة وهى عبارة عن إشراك المرؤوسين ومعاملتهم بطريقة غير رسمية ضمن هذه النظرية إعطاء طاقة إنتاجية أفضل من غيرها. - نظرية البعدين أى بعد المبادرة وتنظيم العمل وبعد تفهم مشاعر الآخرين. - نظرية السمات (نظرية الرجل العظيم) فيها يتمتع القائد بصفات قيادية منذ ولادته: ذكاء، قوة ، تأثير، استقلالية، والاعتماد على النفس. - الأمور التى يعتمد عليها القائد فى اختيار النموذج القيادى. - أمور متعلقة بالمرؤوسين (احتياجات الموظفين ، تنوع مفاهيمهم الخاصة). - أمور متعلقة بالظروف المحيطة نوع المؤسسة وحجمها وحجم تعاون الموظفين.	
الحفز: شعور بقوة داخلية محركة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع احتياجاته: أ- نظرية الحفز. ب- نظرية الثواب والعقاب (أسلوب المكافأة ثم التهديد والتخويف). ج- نظرية سلم الحاجات (جسدية غريزية ، أمنية وسلامة ، اجتماعية ، التقدير والاحترام ، وتحقيق الذات).	على الرقابة أن تعرف أسلوب الحفز بل ونظريات الحفز التى تأخذ بها المنشأة وإلى أى مدى يتم الأخذ بها ومعرفة الطرق التى تلجأ لها المنشأة لحفز موظفيها.

أساليب الحفز عن طريق المشاركة: - أسلوب توسيع العمل وإضافة مهام إدارية جديدة. - أسلوب إثراء العمل ، إعطاء أدوار متقدمة فى التخطيط والتنظيم. - أسلوب الإدارة بالأهداف ونحو ذلك وهى إشراك العاملين مع رؤسائهم فى وضع الأهداف. - طرق حفز الموظفين إشعارهم بأهميتهم مع التوجيه والإرشاد بدل الأوامر ، أجر عادل ، حوافز مادية ومعنوية ، خدمات صحية عدالة فى المعاملة ، إظهار روح الصداقة.	
الاتصال: هو عملية نقل معلومات مفهومة من طرف لآخر للتأثير إيجابياً فى السلوك الوظيفى للأفراد العاملين بالمؤسسة. خطوط الاتصال (= اتجاهات الاتصال) وهى: - الاتصال من أعلى إلى أسفل أى نقل أوامر وتعليمات وقرارات وتوجيهات من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمى. - الاتصال من أسفل إلى أعلى تقديم تقارير وأبحاث واقتراحات وشكاوى	**تتأكد الرقابة من نجاح عملية الاتصال مثل:** نقل معلومات مفهومة ، التأثير الإيجابى فى السلوك الوظيفى للعاملين واختيار خطوط الاتصال ومعرفة أهداف الاتصال وهكذا.

من الموظفين إلى الإدارة العليا في المشروع. - الاتصال الجانبي أو الأفقي (يتم بين رؤساء الدوائر أو رؤساء الأقسام من ذوى المستوى الواحد). - أغراض (أهداف) الاتصال ، شرح القرارات والسياسات الإدارية والتعليمات وما يجب عمله وتوزيع المهام ومدى تقدم العمل ، جمع المعلومات وبيانات عن العمل والموظفين ، تصحيح الأخطاء.	

- الاعتراف بمجهودات الموظفين والتوسط في المشاكل بين الموظفين. - وسائل طرق الاتصال وهى وسيلة الاتصال الكتابي ، وسيلة الأتصال الشفوى. **عناصر عملية الاتصال:** - المتصل (المرسل للمعلومات) المتصل به (المستقبل) الرسالة (الفكرة ، تعليمات ، أوامر) وسيلة الاتصال (وسيلة نقل الرسالة) النتيجة (التغذية العكسية أو ردود الفعل). **تدفق الاتصال:**	تتأكد الرقابة من وسائل الاتصال المفضلة للاستعمال بالمنشأة مع التقييم ومن عناصر عملية الإتصال وتدفق الاتصال ودقة المعلومات ومعوقات الاتصال.

- قنوات رسمية للاتصال. - قنوات غير رسمية للاتصال. - قنوات الاتصال بين الجماعات (عجلى - دائرى - كلى - شمولى). **معوقات عملية الاتصال:** - معوقات تتصل بالإدراك والفهم وأخرى بمعانى الكلمات والرموز ومعوقات تتصل بالإرسال المتسلسل وكثرة المعلومات ، اللغة ، والبعد المكانى والبعد الزمانى والظروف. - **وجود عناصر تشويش.** - زيادة فعالية الاتصال وذلك من خلال توفير اتصال ذى اتجاهين ، إصغاء جيد ، اختيار قناة اتصال جيدة ، المبادرة فى البحث عن المعلومات والحاجة إلى الأمانة والنزاهة.	

٣- إنها حاضرة فى جميع المستويات الإدارية حيث نلمس آثارها فى أعمال جميع المديرين وفى قرارات المساهمين.

٤- إنها تقع فى المجال المعين الذى تنشط فيه الوظائف الرئيسية والوظائف الفرعية.

هذا وتكتسب الرقابة أهمية خاصة من بين عناصر العملية الإدارية وذلك للأسباب التالية:

١- يوجه النظام الرقابى الفعال مختلف الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه إلى نقاط الضعف والقوة فى المنظمة.
٢- يوجه النظام الرقابى المخططين نحو نقاط الضعف التى حدثت فى خططهم.
٣- يحقق النظام الرقابى الفعال المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ككل.
٤- يوضح النظام الرقابى الانحرافات التى حدثت أثناء التنفيذ وبالتالى تحدد الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه الانحرافات.

خصائص النظام الرقابى الفعال[1]:

كى يكون نظام الرقابة فعالاً فإنه يتطلب مشاركة أقسام الفندق المختلفة ، دعم الإدارة العليا ، وتخصيص الموارد الكافية ، يمكن أن يكون لنظام الرقابة الفعال خصائص متعددة إلا أن أكثرها أهمية ما يأتى:
١-قبوله من قبل أعضاء الفندق. حيث يعتبر قبول نظام الرقابة من قبل أعضاء الفندق أمر مهم لفعالية وكفاية الرقابة.
٢-التركيز على نقاط الرقابة الهامة والخطيرة. يجب أن يتم التركيز فى نظام الرقابة على جميع مجالات عمليات الفندق التى لها تأثير مباشر على نجاح عملياته الرئيسية.
٣-الجدوى الاقتصادية لنظام الرقابة. يجب مقارنة تكاليف الرقابة أو نظام الرقابة بالفوائد التى يمكن أن تعود منه.
٤-أن يكون نظام الرقابة دقيقاً. يجب أن تكون المعلومات دقيقة كى تكون نافعة ومفيدة.

(1) Peter F. Drucker, **Management: Tasks Responsibilities**, Practices, New York: Harper and Row 1974 PP. 489-504.

نقلاً عن مصطفى نجيب شاويش – مرجع سبق ذكره.

٥- التوقيت المناسب. إذ أن تقديم المعلومات فى الوقت المناسب لا يقل أهمية عن دقة المعلومات. ولذلك يجب تقديم المعلومات الدقيقة فى الوقت المناسب للأشخاص ذوى العلاقة إذا أردنا منهم استجابات مفيدة.

٦- سهولة الفهم. يجب أن يكون نظام الرقابة بسيطاً وواضحاً حتى يمكن فهمه وتطبيقه. إن نظام الرقابة المعقد يصعب فهمه وبالتالى تطبيقه.

٧- المرونة. وكى يكون النظام الرقابى فعالاً وناجحاً يجب أن تتوفر فيه المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة على الفندق كتغير الخطط والأهداف.

٨- أن يؤدى إلى الإجراء التصحيحى. يجب أن يقود نظام الرقابة الفعال إلى اتخاذ الإجراء التصحيحى للانحرافات التى وقعت. إذ أن مجرد اكتشاف الانحرافات عن الخطط المرسومة ليس كافياً.

النظم الرقابية:

- **الرقابة الوقائية:**

وهى تهتم بتحديد المشاكل والتنبؤ بها قبل حدوثها وقبل تنفيذ النشاط ويعتمد النشاط الرقابى هنا على نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الإليكترونية.

- **الرقابة اللازمة:**

حيث تهتم النظم الرقابية هنا بمتابعة الأداء الفعلى أثناء التنفيذ وتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة ويكون التركيز فى هذا النوع من الرقابة على أداء المرؤوسين وهى تستخدم تقارير الرقابة على الأداء.

- **الرقابة اللاحقة:**

وهى تشمل الوسائل اللازمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء على نتائج تاريخية للأداء وتهدف إلى توضيح مدى تحقق الأهداف طبقاً لما هو محدد وتستخدم عادة الميزانيات العمومية وقوائم التكاليف والقوائم المالية.

- **الرقابة على الأنشطة:**

حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية بحسب وظائف المنظمة فهناك الرقابة على النظام الإنتاجى وآخر على النظام التسويقى وثالث على نظام الأفراد وهكذا.

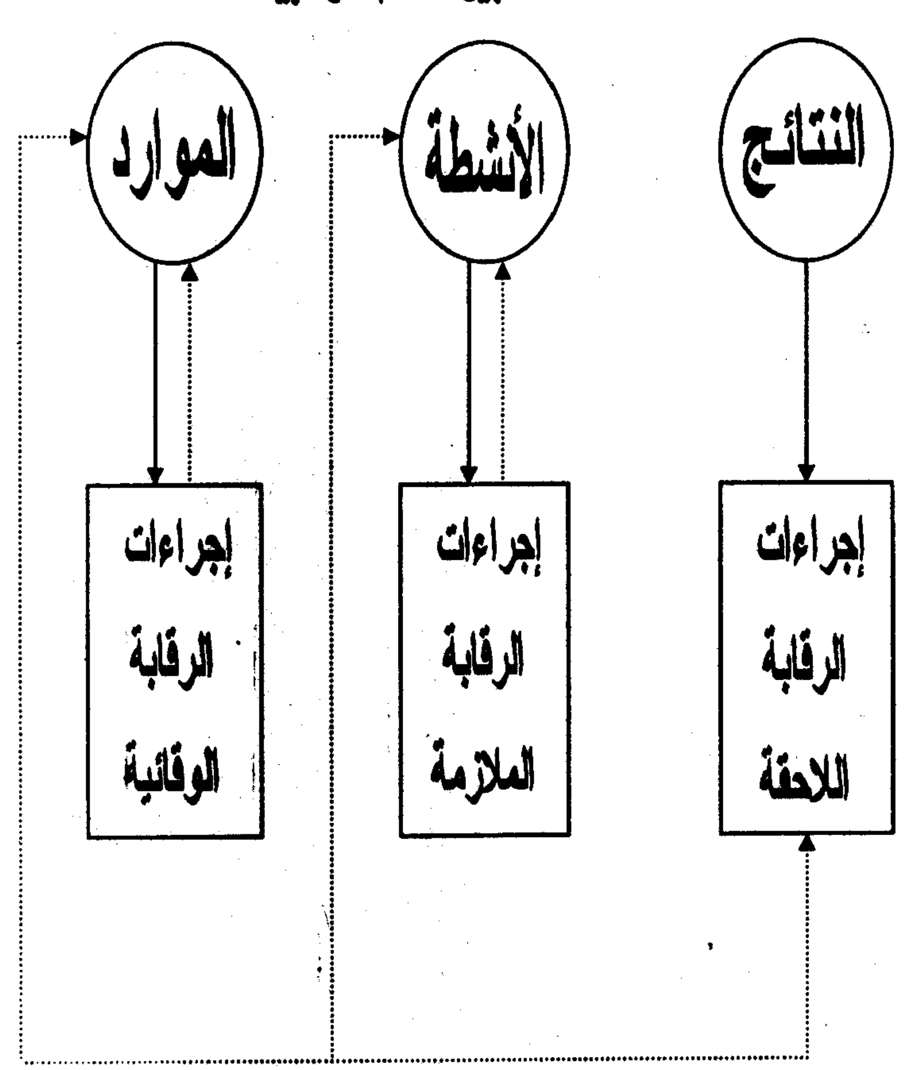
- **الرقابة على مستوى الفندق:**

حيث تتواجد أنواع من النظم الرقابية التى تقوم بها الإدارة العليا للتأكد من تحقيق الأداء الكلى للفندق ومدى الوصول إلى أهدافه الاستراتيجية وهذا النوع من الرقابة قد يترتب عليه العديد من الإجراءات مثل إعادة الهيكلة التنظيمية وإجراء تعديلات فى نظم الاتصالات بالبيئة الداخلية والخارجية.

- **الرقابة على مستوى الأفراد:**

وتتمثل فى تلك النظم الرقابية التى توضح درجة كفاءة الفرد فى أداء عمله وهى تعتمد على تقارير الكفاءة التى تعد عن طريق الرؤساء فى مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية والفنية.

شكل رقم (٨٢)
العلاقة بين النظم الرقابية



المعلومات التى تقيس الأداء
الإجراءات التصحيحية للأداء

العملية الرقابية:

▪ أولاً: المبادئ التى تقوم عليها العملية الرقابية:

١- يجب أن ترتكز العملية الرقابية على مجموعة من المقاييس والمعايير الموضوعية الكمية بقدر الإمكان.

٢- يجب أن لا تزيد تكلفة النظام الرقابى على الوفورات التى يحققها.

٣- يجب أن تتميز العملية الرقابية بالمرونة بما يمكنها من مواجهة التغيرات فى الخطط والظروف غير المتوقعة.

٤- يجب أن يتميز النظام الرقابى بالوضوح وسهولة الفهم والاستيعاب من جانب القائمين عليه.

٥- يجب أن يشتمل النظام الرقابى على مجموعة من المعايير التى تمكن من:

أ- تحديد الانحرافات وأماكن حدوثها.

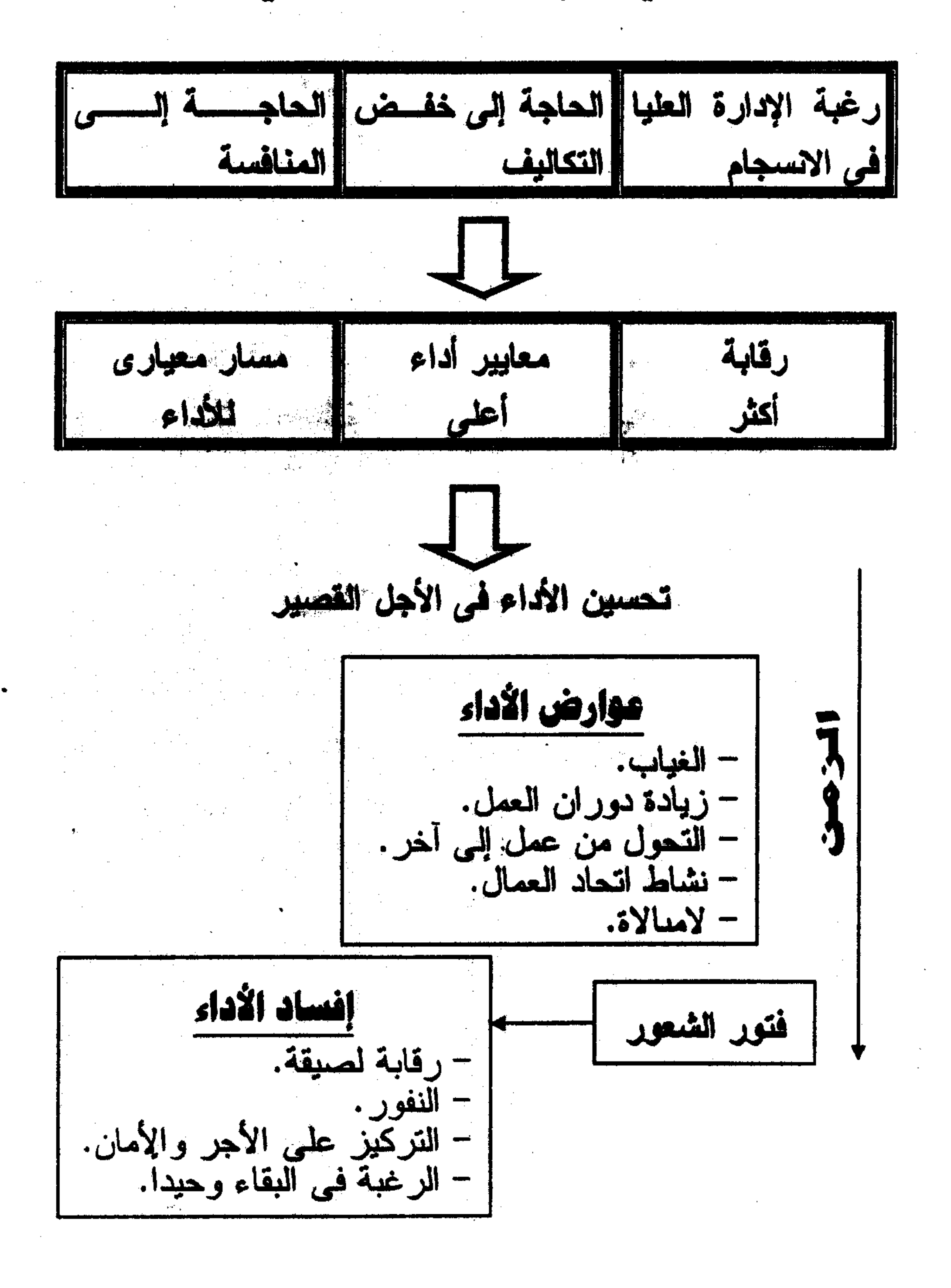
ب- تحديد المسئول عن هذه الانحرافات.

ج- تحديد التصرفات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات.

٦- يجب أن يشتمل النظام الرقابى على مجموعة من نظم الإنذار التى ترشد عن الانحرافات فور وقوعها.

٧- يجب أن يبتعد النظام الرقابى عن فكرة الرقابة اللصيقة والتى قد تؤدى إلى أداء أفضل فى المدى القصير غير أن هذا الأداء يبدأ فى التدهور على المدى الطويل وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

شكل رقم (٨٣)
تأثير الرقابة اللصيقة فى الأجل القصير



٨- يجب أن يسمح النظام الرقابى بتحقيق الموازنة الصحيحة بين:

أ- فرض الرقابة.

ب- السماح للمرؤوسين بقدر كاف من الاستقلال.

٩- يجب أن يتناسب النظام الرقابى مع طبيعة العمل المؤدى.





١٠- ينبغى أن لا يسمح النظام الرقابى للشخص بأن يراقب العمل الذى يقوم بتنفيذه.

▪ ثانياً: عناصر العملية الرقابية:

١- إنشاء المعايير:

- يقصد بالمعايير تلك المعدلات أو الأهداف التى توضح الكم أو الكيف المرغوب فيه لكل نشاط بالفندق.

المعايير والمستويات الإدارية:

- هناك معايير أداء على مستوى الفندق تكون أساساً للتقييم والرقابة على أداء الإدارة العليا.
- يلى ذلك مجموعة من معايير الأداء الوظيفية "وظائف الفندق – إنتاج – تسويق – أفراد" تستخدم للتقييم على أداء الإدارة الوسطى.
- يلى ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأقسام تستخدم للتقييم والرقابة على أداء المشرفين ورؤساء الأقسام.
- يلى ذلك مجموعة من معايير الأداء على مستوى الأفراد التنفيذيين وذلك للرقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم.

كيف يتم وضع المعايير..؟

يتم وضع المعايير في ضوء الإجابة عن الأسئلة التالية والتي يجب على المدير أن يوجهها إلى نفسه:

١- ما هي الأهداف الرئيسية والفرعية للإدارة.

٢- ما هي الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها التعرف على مدى تحقيق تلك الأهداف..؟

٣- ما هي الأنشطة الحرجة التي إذا حدث أي انحراف بها تؤثر سلبياً واضحاً على على باقي أنشطة الإدارة التي يرأسها..؟

٤- كيف يمكن قياس أي انحراف في تلك الأنشطة الحرجة فور حدوثه..؟

٥- ما هي المعايير الاقتصادية التي تكون أقل تكلفة من غيرها..؟

٦- ما هي المعايير التي يتوفر لها جميع ما تحتاج إليه من البيانات والمعلومات..؟

ما هي أنواع المعايير..؟

تتعدد التقسيمات الخاصة بالمعايير حتى يمكن القول بأن لكل نشاط بالفندق مجموعة من المعايير الخاصة به ومن أهم هذه المعايير:

أ- معايير نقدية:

وهي التي تعكس كفاءة وكفاية الاستثمارات المستخدمة في المنظمة ومدى مقابلتها للتكاليف والعوائد المتوقعة حيث تستخدم الحصة النقدية كوسيلة لتقييم الأداء ومن أمثلتها:

- معدل الأصول المتداولة.
- معدل دوران المخزون.
- معدل العائد على الاستثمار.

ب- معايير زمنية:

وهى تقيس مدى كفاءة البرامج الزمنية المستخدمة فى المنظمة حيث يتم الاعتماد على عنصر الزمن لتقيم الأداء ومن أمثلتها:

- معدل متوسط. ← فترة الاسترداد.

ج- معايير كمية:

وهى تقيس مدى كفاءة استخدام الموارد الطبيعية مثل:

- المواد الخام. - مدى كفاءة العنصر البشرى.

ومن أمثلتها:

- عدد ساعات العمل / وحدة من المنتجات.
- عدد الوحدات المنتجة / ساعة.

د- معايير وصفية:

وهى التى تقيس مدى كفاءة الأنشطة التى يغلب عليها الطابع الخدمى وهنا يتم الاعتماد على الشكل الخارجى للمنتج كوسيلة لتنظيم الأداء ، مثلاً:

- ضرورة أن يكون شكل الغرفة مقبولاً منّ قبل النزيل.

٢- كيف سيتم القياس:

- هل القياس شامل لنتائج الأنشطة والعمليات.
- أم سيكون القياس على أساس العينات.

- **متى سيتم القياس:**

- هل سيتم القياس قبل القيام بالأداء وذلك من خلال توقع تاريخ الانحراف بناء على المعلومات المتاحة.
- أم سيتم القياس أثناء الأداء مثل قياس مستوى رضا النزيل أثناء إقامته بالفندق.

- وهنا أيضاً قياس لبعض الأنشطة بعد الأداء مثل القياس الذى يأخذ شكل القوائم المالية التى تعد بعد الانتهاء من عمليات معينة.
- **ما هى أدوات القياس:**
- **هل سيتم الاعتماد على الملاحظة الشخصية** حيث يستدعى الأمر تواجد المدير فى مواقع العمل لمتابعة كيفية التنفيذ والنتائج التى تحققت وفى ضوء تلك النتائج يتم تقييم الأداء لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية ومعالجتها فى الوقت المناسب وهنا يجب ملاحظة أن تكون العوامل التى سيتم تقييمها مرتبطة بالعمل ويمكن تقديرها وكذا من الممكن أن تكون العوامل الشخصية عوامل مهمة وأساسية فى مدى فاعلية أداء العامل خاصة التفاعل والتعامل مع الآخرين.
- **أم سيتم الاعتماد على تقارير تقييم الأداء** وهذه التقارير قد تكون دورية تعد على فترات زمنية محددة وقد تكون تقارير طارئة تعد عند الطلب كما أنها قد تكون تقارير تحليلية تفسر أسباب ظهور نتائج معينة أو قد تكون إخبارية تؤكد النتائج دون تفسير.
- **وقد يتم الاعتماد على القوائم المالية وتتمثل هذه القوائم فى:**
  - **الميزانيات العمومية** والتى تظهر المركز المالي فى لحظة معينة ويفضل المقارنة بين الميزانيات العمومية لعدة سنوات حتى يمكن استخدام تلك الميزانيات كوسيلة رقابية.
  - **قائمة الأرباح والخسائر** حيث أنه من خلال فحص تلك القائمة لعدة سنوات متلاحقة يمكن التعرف على الاتجاه الحقيقى للمصروفات والإيرادات.
  - **قائمة التدفق النقدى** والتى تظهر التدفقات النقدية الواردة والصادرة خلال فترة زمنية معينة وبالتالى معرفة العجز الذى يحدث فى بعض الفترات ومحاولة تجنب حدوثه.

• **الموازنات التخطيطية** والتى تعد عن بعض أنواع الخطط "خطة المبيعات – الإنتاج – الشراء – المخزون" ويعبر عنها تعبيراً كمياً وهى بصفة عامة تعتبر بمثابة تقدير نقدى لما يتوقع إنفاقه والحصول عليه من إيرادات خلال فترة زمنية مقبلة "شهر – ربع سنة – نصف سنة – سنة" وتتم المقارنة بين تلك الموازنات التخطيطية وما تم إنفاقه والحصول عليه بالفعل لتحديد الانحرافات بين ما كان مقدراً وما حدث بالفعل.

– وقد يتم الاعتماد على النسب المالية وهناك عدد كبير من نسب التحليل المالى إلا أننا سوف نشير إلى خمس مجموعات منها فقط:

▪ نسب السيولة:

وهى تلك النسب التى تقيس مدى قدرة الفندق على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل فى فترة زمنية قصيرة نسبياً وأهم هذه النسب:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{نسبة التداول السريع} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة – المخزون السلعى}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{إجمالى الذمم} \times \text{عدد أيام السنة}}{\text{صافى المبيعات الأصلية}}$$

$$\text{متوسط فترة بقاء البضاعة فى المخازن} = \frac{\text{رصيد المخزون} \times \text{٣٦٠}}{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}$$

- **نسبة النشاط:**

وهى تقيس مدى كفاءة الإدارة فى توليد المبيعات من الأصول أى تقيس مدى الكفاءة فى إدارة الأصول وأهم هذه النسب:

معدل دوران الأصول المتداولة = صافى المبيعات / مجموع الأصول المتداولة

معدل دوران الذمم = صافى المبيعات الآجلة / إجمالى الذمم

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون

معدل دوران الأصول الثابتة = صافى المبيعات / صافى الأصول الثابتة

معدل دوران إجمالى الأصول = صافى المبيعات / مجموع الأصول

• نسبة الاقتراض:

وهى تقيس المدى الذى ذهب إليه الفندق فى الاعتماد على أموال الغير فى تمويل احتياجاته ومن أهم هذه النسب:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{مجموع الخصوم المتداولة + مج الخصوم غير المتداولة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

$$\text{نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{مجموع القروض}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

$$\text{نسبة هيكل رأس المال} = \frac{\text{حقوق طويلة الأجل}}{\text{مجموع هيكل رأس المال}}$$

▪ نسب التغطية:

وهى تقيس مدى قدرة الفندق على سداد الأعباء المالية الثابتة ومن أمثلتها:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{صافى الدخل المتاح لسداد الفوائد}}{\text{إجمالى الفوائد}}$$

$$\text{معدل تغطية الأعباء الثابت} = \frac{\text{صافى الربح قبل الفوائد والضريبة + الإيجارات}}{\text{الفوائد + الإيجارات + احتياطات سداد القراض}}$$

▪ نسب الربحية:

وهى تقيس مدى قدرة الفندق على توليد الأرباح من الأصول المتاحة ومن أهم هذه النسب:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

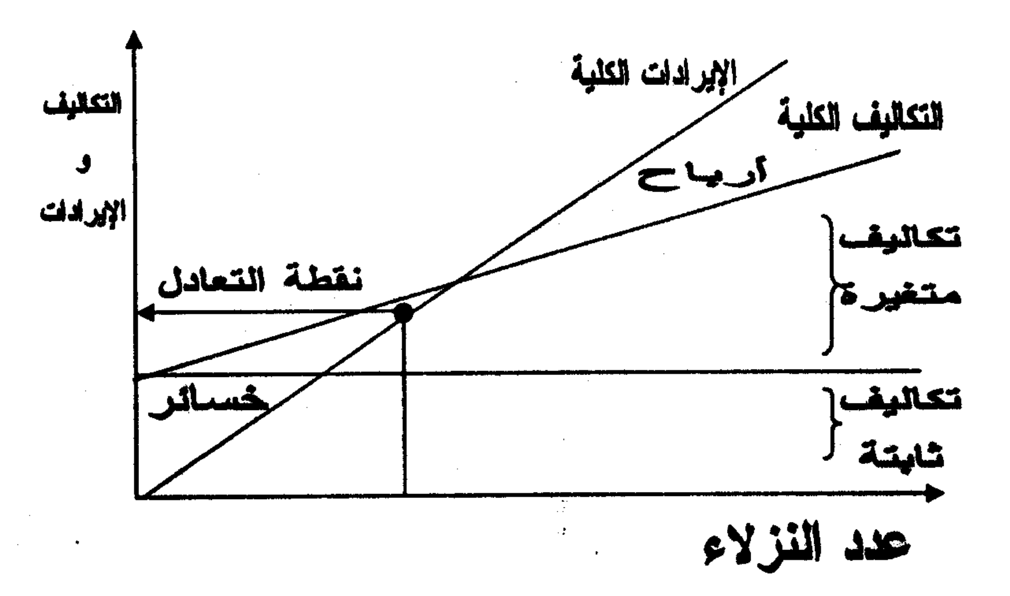
$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

$$\text{معدل العائد على المبيعات} = \frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{صافى حق الملكية}}$$

- **أحياناً يتم الاعتماد على تحليل التعادل** حيث يظهر هذا التحليل حجم الإنتاج أو المبيعات الذى تتعادل عنده الإيرادات مع التكاليف بحيث يكون عدد النزلاء أقل من نزلاء التعادل يتسبب فى إحداث خسائر أما عدد من النزلاء أعلى من نزلاء التعادل فيكون سبباً فى تحقيق الربحية.

ويظهر الشكل التالى أن خط التكاليف الكلية (الثابتة والمتغيرة) يتقاطع مع خط الإيرادات محدداً بذلك نقطة التعادل.

شكل رقم (٨٤)
نقطة التعادل الفندقى



هذا ويفضل عند استخدام النسب المالية القيام بعمليات المقارنة سواء بين الفترات الزمنية المختلفة أو بين الفنادق المختلفة حيث يظهر الجدول التالى أهم البنود التى يفضل الاعتماد عليها عند إجراء مثل هذه المقارنات.

جدول رقم (٢٠)
أهم البنود التى تظهر أوجه القوة والضعف المالية فى القطاع الفندقى

- مدى إمكانية زيادة رأس المال قصير الأجل للفندق.
- مدى إمكانية زيادة رأس المال طويل الأجل (المديونية / الأموال المملوكة).
- تكلفة رأس المال إذا ما قورنت بالفنادق الأخرى.
- الاعتبارات الضريبية وحوافز الاستثمار فى القطاع الفندقى.
- العلاقة مع الملاك والمقرضين والمساهمين.
- موقف المديونية ومدى الاستعداد لقبول أوجه أخرى للتمويل كالاستئجار.
- تكلفة دخول الصناعة والعوائق المالية أمام من يريد دخول صناعة الفندقة.
- إدارة رأس المال العامل.
- مدى مرونة الهيكل التمويلى.
- نظم مراقبة التكاليف الفعالة داخل الفندق.
- القدرة على تخفيض التكاليف.
- فاعلية وكفاءة النظم المحاسبية.
- إعداد الموازنات.
- تخطيط الربحية.
- تخطيط التدفقات النقدية المتوقعة للفندق.
- الإمكانيات والمهارات الإدارية والمالية للمدير المالى.
- الاعتماد على الحاسبات الآلية فى إعداد القوائم المالية وإجراء التحاليل المطلوبة.

٣ـ قيـاس الأداء الفعلى بمعايير الأداء:

وهنا تتم مقارنة الأداء الفعلى بما هو مستهدف لتحديد نوعية الانحرافات غير أنه لابد من التفرقة بين نوعين من الانحرافات يظهرها الجدول التالى:

جـدول رقم (٢١)
أنـواع الانحـرافات

انحراف مسموح به	انحراف غير مسموح به
- انحراف لا يحتاج إلى علاج	- انحراف يحتاج إلى علاج.
- خارج عن السيطرة.	- متعمد.
- ينشأ لظروف طارئة.	- ينشأ تبعاً لظروف محددة ومعروفة.
- غير متكرر.	- متكرر.
- انحراف بسيط.	انحراف جسيم.

ولكن هل يجب على المدير أن يراقب كافة تفصيلات العمل..؟

يجب أن يركز المدير فقط على مراقبة الأنشطة الحرجة على أن يترك التفصيلات الخاصة بالأعمال الروتينية والإجرائية للمرؤوسين وذلك أملاً فى تحقيق الفوائد التالية:

١- تدريب المشرفين ورؤساء الأقسام على المهام الرقابية.
٢- زيادة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
٣- تخفيض تكاليف النظام الرقابى.
٤- التعرف السريع والدقيق على كفاءة النظام العام للمنظمة.

٤ـ اتخـاذ الإجراءات التصحيحية:

بناء على المقارنات التى تمت بين الأداء الفعلى والأداء المستهدف يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهى إما أن تكون:

- إجراءات عاجلة تهتم بإعادة الأمر إلى حالته الطبيعية وتعويض التأخير.
- إجراءات أساسية تهتم بمعرفة الأسباب الحقيقية التى أدت إلى حدوث الانحرافات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع تكراره.

وعموماً:

فإن الإجراء التصحيحى قد يتناول واحد أو أكثر من المجالات الآتية:

١- إجراء تعديلات على السياسات والأهداف.

٢- إجراء تعديلات على نظم اختيار وتدريب العاملين.

٣- إجراء تعديلات على بعض أجزاء النظام الإنتاجى أو التسويقى أو التمويلى.

وفيما يلى أمثلة للإجراءات التصحيحية:

جـدول رقم (٢٢)
أمثلة للإجراءات التصحيحية[1]

المعـيار	قيـاس الأداء الفعلى	أمثلة للإجـراءات التصحيحية المحتملة
تحقيق ربـح صـافى قـدره ١٥% علـى المبيعات فـى السـنة المالية	عدم تحقيق أى أرباح	- استبدال المـديرين والمسئولين. - تعديل فـى خطـوط الإنتاج. - إعـادة تسـعير المنتجات.
يجب أن ينتج العامـل ثمانية وحـدات فـى اليوم	أنتج أحد العمال سـتة وحدات فقط فى اليوم	- إعطاء العامل المزيد من التدريب - تخفـيض المعيـار المطلوب. - إنهاء خدمة العامل. - نقله إلـى وظيفـة أخرى. - تغيير الآلـة التـى يعمل عليها.
يجـب أن لا يزيـد مستوى المخزون عن ١٠٠ وحدة فى نهاية الشهر	وصـل المسـتوى المخزون إلـى عـدد ١٩٥وحدة	- عمـل تخفيضـات خاصـة لتحريـك الوحدات الفائضة. - إرشاد المدير لكيفية تجنب المشكلة فـى المستقبل.

		المستقبل. - تخفيض الأسعار. - زيادة الترويج. - نقل المدير.
يجب إكمال ٦٠% من المشروع فى خلال تسعين يوماً	تم إكمال ٤٦% من المشروع فقط بعد تسعين يوماً	- تشغيل العمال وقتاً إضافياً. - إذا كانت المشكلة مع الموردين يتم مناقشة المشكلة معهم. - إذا كانت المشكلة فى علاقات العمل يبحث عن حل لها. - إعادة النظر فى المعيار الموضوع أصلاً. - تعيين مدير جديد للمشروع.

(١) د. سمير أحمد عسكر - أصول الإدارة - مرجع سبق ذكره صـ٤١١.

أمثلة تطبيقية على الرقابة الفندقية:

١ـ الرقابة على غرف النزلاء:

إن الرقابة على غرف النزلاء تستدعى التأكد مما يلى[١]:

أ- مكونات الغرفة:

حيث يجب التأكد مما يلى[x]:

مدخل الغرفة:

باب الغرفة وبه عين سحرية يستخدمها النزيل لمعرفة من يطرق الباب.

الأثـــاث:

- **الأســـرة:**

- هناك غرف تحتوى على عدد ٢ سرير وأخرى تحتوى على سرير واحد كبير حيث أن هناك بعض النزلاء يطلبون ذلك.
- يوجد أيضاً عدد ٢ فوتيه مريح يستخدمهم النزيل فى بعض الأحيان لاستقبال الضيوف أو مشاهدة التليفزيون عليهم أو للاسترخاء.
- مائدة صغيرة لتناول طعام الإفطار عليها.
- مكتب يستخدمه النزيل فى الأغراض المكتبية وللمكتب كرسى مريح.
- تسريحة كاملة بكرسى صغير وأدراج لحفظ الأغراض الخفيفة مثل الملابس الداخلية والجوارب.

---

(١) سهير أحمد الحمامصى وآخرون – الإشراف الداخلى – دار نهر النيل للطباعة والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٩٤ صـ٨٨ – ٩٠.

(x) الحديث هنا قاصر على فنادق الخمس نجوم.

▪ **عدد ٢ كومود:**

بجانب السرير يحتوى كوكود منهم على إذاعة (راديو) بها ثلاث محطات:

- محطة داخلية.
- محطة للبرنامج العام.
- محطة للبرنامج الأوروبى.

وأيضاً بها نظام لغلق وفتح التليفزيون:

- ساعة بها منبه.
- وأيضاً الأباجورة.
- تليفزيون به نظام آلى للاستيقاظ.
- يوجد أيضاً ثلاجة صغيرة وأكواب (بها بعض المشروبات والعصائر – شيكولاتة – شيبسى – سودانى).

▪ **الدولاب:**

- يحتوى على جزئين – جزء فارغ لتعليق الأشياء الطويلة مثل البنطلونات.
- جزء آخر يحتوى على أدراج يوضع فيها الأشياء المطوية.
- وفى كل دولاب بطانية ومخدة احتياطى.
- أكياس للغسيل يستخدمها النزيل فى وضع ملابسه التى يرسلها إلى المغسلة وكذلك لستة أسعار الغسيل والكى وأيضاً لستة أسعار التنظيف الجاف.

▪ **الستائر:**

يوجد ستائر لبلكونة عبارة عن ثلاثة ستائر منها ستائر بلون ديكور الغرفة وهى للديكور فقط وستارة حاجبة للإضاءة الخارجية (ضوء

الشمس) وهى غالباً ما تكون من النوع المعتم وستارة خفيفة (ترجال) وتكون عامل مساعد للديكور أيضاً.

▪ **البلكونة:**

تحتوى على ترابيزة و ٢ كرسى يستخدمهم النزيل للاسترخاء عليهم خصوصاً فى البلاد المشرقة والأماكن المطلة على النيل وفى بعض الأحيان لتناول طعام الإفطار أو قراءة الجريدة.

▪ **نظام الإضاءة:**

- فى فنادق الخمس نجوم على الأقل ثلاثة أنواع من الإضاءة أباجورة بجانب السرير وتسمى (Night Lamp) عدد 2 أباجورة على التسريحة.
- Stand Lamp أباجورة برج بجانبها 2 كرسى.
- أباجورة على المكتب.
- إضاءة فى المدخل.

▪ **الأرضية:**

تكون مغطاة تماماً بالسجاد أو الموكيت وذلك لراحة النزيل.

▪ **التليفون:**

يوجد بكل غرفة تليفون به خط محلى ودولى ونظام للإيقاظ وأيضاً يوجد داخل الغرفة أشياء أخرى مثل طفايات للسجائر – سلة للفضلات.

▪ **الأوراق:**

- دليل للتليفون.
- دليل للمأكولات داخل الفندق – أماكن المطاعم – والحفلات والنادى الليلى.
- لستة للغسيل والكى والتنظيف الجاف.

▪ **الحـمّـام:**

- يحتوى على بانيو وهذا من الشروط الأساسية وبه أيضاً مرآة.
- به عدد من الفوط للوجه وفوط لليد – بشاكير ودواسة للأرضية – روب.
- صابون – شامبو للشعر – شامبو للحمام ومبرد للأظافر – أسفنج مشبع بمادة تلميع الأحذية.
- أكواب يستخدمها النزيل للأغراض المختلفة.

ب- تنظيف غرفة النزيل:

▪ **فــى الفترة الصـباحية:**

وهنا يجب التأكد مما يلى:

١- طرق الباب.

٢- فتح الباب (مع مراعاة عدم ترك المفتاح بالباب) ، قفل تكييف الهواء وفتح الستائر والبلكونة أو الشباك لتجديد الهواء.

٣- إضاءة الأنوار الموجودة فى الغرفة كلها للتأكد من سلامتها وصلاحيتها للاستعمال ثم قفلها.

٤- فى حالة وجود أى عطل أو إتلاف بالغرف – تبليغ مشرفة الأدوار فى الحال.

٥- ترك باب الغرفة مفتوحاً أثناء تنظيفها.

٦- فى حالة وجود ملابس خاصة بالنزيل ملقاة على السرير أو الأثاث يجب تعليقها فى دولاب الملابس بطريقة منظمة.

٧- فى حالة وجود جرائد أو كتب فى الغرفة يجب تنظيمها بطريقة أنيقة ووضعها على التسريحة أو المنضدة.

٨- تفريغ طفايات السجائر وصندوق القمامة – وغسلهم وتجفيفهم.

٩- فى حالة وجود أى صوانى للطعام – يجب إخراجها من الغرفة وعن طريق مشرفة الأدوار يتم الاتصال بالموظف المختص بقسم الغرف لاستلامها.

١٠- نزع ملايات السرير المستعملة من على السرير – مع التأكد من عدم وجود ملابس خاصة بالنزيل بداخلها.

١١- مراجعة حالة المرتبة والملتون وتبليغ مشرفة الأدوار فى حالة وجود إتلاف بالمرتبة ويجب تغيير الملتون إذا وجد به أى بقع.

١٢- فرش السرير – ويتكون الفرش من:

- ٢ ملاية (مع التأكد من أن الملايات فى حالة جيدة وليس بها أى إتلاف أو بقع).
- ٢ بطانية (فى الشتاء وفى الصيف) بطانية.
- ٢ مخدة + ٢ كيس مخدة ، مفرش سرير.

١٣- تلميع الغرفة والأثاث ابتداءً من الباب فى اتجاه عقارب الساعة (للتأكد من عدم نسيان أى شئ).

- تلميع دولاب الملابس من الداخل والخارج.
- تلميع الجزء الخشبى المحيط بالسرير من أعلى وأسفل (ظهر السرير).
- تلميع التليفون (فى حالة الغرف التى تم إخلائها يجب تنظيف التليفون بالكحول السبرتو).
- تلميع الراديو الموجود بجانب السرير.
- تلميع مصابيح الكهرباء من أعلى وأسفل بفوطة تلميع جافة.
- تلميع المنضدة والكراسى والتليفون.
- تلميع التسريحة والمرآة والأدراج.

١٤- مراجعة إمدادات الغرفة Room Supplies.

١٥- إغلاق الشباك أو البلكونة (مع التأكد من صلاحية القفل).
١٦- ضبط تكييف الهواء على أقل درجة.
١٧- إلقاء نظرة شاملة على الغرفة للتأكد من أن كل شئ فى الغرفة فى موضعه السليم وموضوع بطريقة أنيقة مثل التابلوهات المعلقة على الحائط والستائر والتليفون .. إلخ.
١٨- التأكد من أن جميع اللمبات مطفأة (لتوفير الكهرباء).
١٩- إقفال الباب بإحكام.
٢٠- تلميع الباب من الخارج.

- **فى الفترة المسائيـــة:**

وهنا يجب التأكد مما يلى:

١- تنظيف الطفايات الخاصة بالسجائر وصندوق القمامة وغسلهم وتجفيفهم.
٢- فى حالة استعمال النزيل السرير - التأكد من فرشه مرة ثانية.
٣- التأكد من رفع مفرش السرير الخارجى - ووضعه فى دولاب الملابس فى الرف العلوى بطريقة منظمة.
٤- القيام بثنى ملاية السرير حتى المنتصف.
٥- وضع البيجامة أو قميص النوم على فتحة السرير بطريقة منظمة.
٦- وضع كشف الإفطار على السرير.
٧- قفل الستائر وإضاءة النور المجاور للسرير.
٨- تلميع الغرفة والأثاث.
٩- وضع طفايات السجائر وصندوق القمامة فى أماكنهم.
١٠- تنظيف الحمام مع مراعاة تغيير الفوط التى تم استعمالها.
١١- التأكد من تنظيف الحمام والباب.

١٢- قفل نور الحمام والباب.
١٣- رش الغرفة بمعطر الجو.
١٤- قفل الباب.

ج- تنظيف حمامات الغرف:

- **تنظيف البانيـــو:**

وهنا يجب التأكد مما يلى:

١- فتح فتحة الصرف الخاصة بالمياه الموجودة بداخل البانيو.
٢- تنظيف البانيو أولاً لإزالة أى رواسب بجوانب البانيو.
٣- التأكد من وجود ماء ساخن والمصافى غير مسدودة.
٤- التأكد من صلاحية محول الدش وأن الدش غير مسدود.
٥- التأكد من رش كمية من الفيم على البانيو (مع عدم الإسراف فى استخدامه).
٦- التأكد من وضع قليل من الصابون السائل على السفنجة ودعك البانيو جيداً وكذلك القيشانى المحيط بالبانيو.
٧- التأكد من شطف البانيو جيداً والحنفيات ومكان وضع الصابون (الصبانة) وكذلك القيشانى المحيط بالبانيو بالماء الدافئ للتأكد من التخلص من آثار الفيم أو منظف الحمامات.
٨- التأكد من تجفيف البانيو والحنفيات ومكان الصبانة وكذلك القيشانى المحيط بالبانيو بفوطة منظفة جافة.
٩- القيام بتلميع الكروم الموجود بالحمام باستعمال المادة الخاصة للتنظيف وهى الاسكاورينج كريم.
١٠- مسح ستارة الحمام لإزالة آثار الماء وتنظيفها من أى أتربة وخصوصاً الجزء العلوى المعلق منه الستارة (أى الماسورة).
١١- القيام بتغيير ستارة الحمام إذا لزم الأمر.

١٢- التأكد من نظافة فتحة الصرف الموجودة بالبانيو وعدم وجود أي قاذورات متعلقة بها.

١٣- إقفال ستارة الحمام.

▪ **تنظيف التواليت:**

وهنا يجب التأكد مما يلي:

١- شد السيفون والتأكد من صلاحيته.

٢- وضع كمية من مواد تنظيف التواليت ودعك تجويف التواليت جيداً والجزء الداخلي والجزء الموجود أسفل حافة التواليت.

٣- دعك مقعد التواليت والجزء الخارجي للتواليت.

٤- شطف التواليت جيداً بماء دافئ.

٥- بنفس الطريقة المتبعة بالتواليت تنظيف البيديه جيداً من الداخل والخارج.

٦- التأكد من وجود ماء ساخن بالبيديه والمصفة بالبيديه غير مسدودة ونظيفة.

٧- شطف البيديه جيداً بماء ساخن.

٨- القيام بتصبين القيشاني حول التواليت والبيديه جيداً.

٩- شطف القيشاني جيداً للتخلص من آثار الفيم والصابون والمواد الأخرى المنظفة والمطهرة.

١٠- تجفيف التواليت والبيديه والقيشاني جيداً باستعمال فوطة تنظيف جافة.

١١- تنظيف سقف الحمام من وقت لآخر وإبلاغ مشرفة الأدوار أو مشرف الأدوار في حال احتياجه لإعادة نقاشته.

١٢- تنظيف باب الحمام وخصوصاً الجزء الداخلي بالحمام للتخلص من آثار الماء والجزء العلوي (حلق الباب).

١٣- تنظيف الهواية الموجودة بالحمام.

▪ **تنظيـيف الحـوض:**

حيث يجب التأكد من:

١- غسل أكواب المياه قبل تنظيف الحوض وذلك باستعمال الصابون.

٢- تجفيف الأكواب جيداً مع مراعاة عدم لمس الكوب بعد تجفيفه حتى لا تظهر بصمات اليد على الكوب.

٣- التأكد من وجود ماء ساخن وأن مصفى الحنفية غير مسدودة.

٤- رش الفيم على الحوض أو المادة المنظفة.

٥- استعمال الأسفنجة والصابون ودعك الحوض جيداً من الداخل والخارج وما حول الحوض.

٦- شطف الحوض جيداً بالماء وما حوله للتأكد من إزالة آثار الفيم والمواد المنظفة.

٧- تنظيف المرآة جيداً.

٨- القيام بتجفيف وتلميع المرآة وخصوصاً الجزء العلوى منها وكذلك الحوض وما حوله (للتأكد من إزالة آثار الفيم والصابون من على الجزء الموجود تحت الحنفيات).

٩- التأكد من نظافة وصلاحية فتحة صرف المياه الموجودة بالحوض.

١٠- القيام بتنظيف وتلميع حنفيات المياه باستعمال الأسكاورينج كريم.

١١- القيام بتلميع مكان وضع الكلينكس وكذلك مكان وضع ورق التواليت.

١٢- القيام بتنظيف اللمبات الكهربائية الموجودة بأعلى الحوض بفوطة تنظيف.

١٣- القيام بتنظيف الجزء الموجود تحت الحوض.

١٤- القيام بتنظيف فتحة الهواية.

- **تنظيف المرآة الخاصة بالحمام:**

حيث يجب التأكد مما يلى:

١- التأكد من إحضار فوطة التنظيف مبللة بالماء مع عصرها.

٢- مسح المرآة كلها بالفوطة المبللة فى اتجاهات شبه دائرية.

٣- إحضار فوطة جافة ثم تجفيف المرآة بحركة دائرية (مع التركيز على أركان المرآة).

٤- التأكد من جفاف المرآة كلياً وعدم وجود أى شوائب بها أو أى خطوط (لابد من التأكد من لمعانها).

٥- مسح برواز المرآة بفوطة التنظيف الجافة لإزالة أى أتربة متعلقة بها وهذه الطريقة العادية والتى يمكن استعمالها فى عدم وجود منظفات الزجاج الحديثة.

- **تنظيف أرضية الحمام:**

حيث يجب التأكد مما يلى:

١- إحضار وعاء به ماء دافئ وصابون.

٢- تصبين أرضية الحمام بالأسفنجة وخصوصاً خلف الحوض وخلف الباب والأركان.

٣- تنظيف البلاعة وما حولها.

٤- خلع غطاء البلاعة والقيام بتنظيفه ووضعه فى مكانه مرة ثانية.

٥- تنظيف ماسورة البلاعة من وقت لآخر.

٦- القيام بتجفيف الأرضية.

٧- وضع سلة المهملات فى مكانها أسفل الحوض مع وضع كيس نايلون داخلها وذلك لضمان عدم نقل أى عدوى عند تفريغ السلة.
٨- إطفاء الأنوار وإغلاق الباب.
٩- القيام بتلميع الباب من الخارج.

٢ـ الرقابة على الأغذية والمشروبات:

أ- فيما يتعلق بعمليات الفحص:

هناك العديد من الاختبارات التى يجب إجراؤها عند استلام مجموعة صيفية من المواد الغذائية نذكر منها(١):

١- الصفات الحسية:

هناك بعض الصفات التى توضح الحالة التى تكون عليها الأصناف الغذائية ويمكن التعرف عليها من خلال العملية الإدراكية حتى يجمع عنها المستلم معلومات بأى عضو من أعضاء الحس (العين – اليد الأنف – الأذن – اللسان) ويقوم بتفسيرها مكوناً أثر نفسى عنها ونوضح فيما يلى موجزاً لهذه الصفات:

- **المظهر العام:**

يسترعى المظهر العام للصنف انتباه الشخص العادى وحتى الخبير المستلم له فى المنظمة الفندقية وبالتالى تكوين حكماً سريعاً على الصنف فمثلاً ثمرات البطاطس عندما تكون استدارتها مستوية وليس بها عوائر فإنها تعطى صورة عن مدى جودتها وعن اقتصاديتها بمعنى عدم وجود فاقد كثير فيها وبنفس المنطق مع حبات الطماطم.

وهناك أيضاً الخلو من العواريات فى الصنف بمعنى عدم خدشها

---

(١) د. على أحمد عبد النبى وآخرون – الشراء الفندقى – الهيكل – الوظائف – الاستلام – طيبة للنشر والتوزيع – القاهرة ٢٠٠٢ صـ ١٦٢ – ١٦٥.

بسبب عمليات الجمع والنقل والتعبئة مما يتسبب فى قلة مستوى جودتها واحتمالات السرعة فى تسرب الفساد إليها وإلى منتجاتها بسبب تسرب البكتريا والملوثات إلى خدوشها.

- **اللـــــون:**

يعرف اللون بأنه هو الإحساس الناتج من تنبيه العصب البصرى للعين بواسطة الضوء.

من هذا التعريف يتضح أن:

"اللون إحساس ناشئ من الضوء الساقط على الجسم وليس من الجسم نفسه وفى غياب الجسم أو الضوء أو العين لا يوجد شئ يسمى لوناً".

وترجع أهمية تحديد اللون إلى:

١- تحديد درجة نضج بعض ثمار الفواكه والخضروات مثل الموالح والطماطم.

٢- وسيلة من وسائل التدريج والفرز للمواد الغذائية مثل الزيتون.

٣- وسيلة من وسائل الحكم على جودة المنتج فتغير لون خياشيم الأسماك وكذا لون اللحم الطازج دليل على الفساد.

٤- تغير اللون يؤخذ كمؤشر لحدوث تغيرات أخرى فتغير لون الفراولة يصاحبه تغير فى قوامها.

٥- التعرف على وتوفير والمحافظة على اللون الذى يرغبه المستهلك فى ناتج غذائى معين.

- **الشـــكل والـحـجـم:**

ترجع أهمية الشكل والحجم فى النقاط التالية:

١- يعتبر الشكل والحجم أحد الصفات الظاهرية للحكم على جودة الثمار كما فى حالة البرتقال ، الموز ، البطيخ.

٢- يعتبر الشكل والحجم أحد الطرق المستخدمة لتدريج الثمار فى العمليات التصنيعية.
٣- يعتبر الشكل والحجم أحد الطرق لتجانس وتماثل الناتج وأيضاً لتحقيق رغبة المستهلك فى الحجم الذى يفضله وبسعر مناسب.
٤- أحد الوسائل لنجاح العملية التصنيعية فمثلاً عملية التقطيع والتقشير أو عمليات الخلط يلعب فيها الحجم والشكل دوراً هاما.
٥- أحد الطرق غير المباشرة للحكم على خواص الجودة فمثلاً البسلة صغيرة الحجم أقل نضجاً وأكثر تقبلاً عن غيرها والبرتقال كبير الحجم أكثر نضجاً من الصغير وهكذا.

- **القـــوام:**

يرتبط قوام الأغذية بحاسية الشعور تماماً كما يرتبط المظهر الخارجى بحاسية النظر.

ولتحديد قابلية الغذاء بواسطة المستهلك على أساس القوام يأتى ذلك عن طريق حاسية الشعور إما بالإصبع أو الفم.

ويمكن تقسيم الإحساس بالقوام إلى:

١- الشـــعور بالإصبع:

ويشمل تقدير :

أ- التماسك:

ومثال على ذلك اختيار المستهلك لثمار التفاح عند الشراء فيضغط عليها بالإصبع وذلك يقدر عن طريق تقدير الضغط.

ب- الطراوة:

كما هو متبع عند اختبار الخوخ ويقدر عن طريق قياس الضغط.

ج- العصيرية:

وهذه تعبر عن سهولة خروج العصير من الغذا ويقدر عن طريق الاختراق.

٢- الشعور بالفم:

ويشمل تقدير كل من:

أ- المضغ أو اللدانة:

يعبر عن مقاومة الغذاء لعملية الضغط والتجزئة بفعل الأسنان.

ب- الألياف:

يعبر عن وجود بقايا من الغذاء غير قابلة للمضغ فى الفم أو مقاومة الغذاء للمضغ والقطع بواسطة الأسنان أو بمعنى آخر الإحساس بوجود بقايا طعام غير صالح للأكل بالفم بعد المضغ.

ج- التحبب أو الخشونة:

هو الإحساس بوجود أجسام صغيرة وغريبة كالرمل والحصى أو الخلايا الحجرية.

د- النشوية:

الإحساس بأن الغذاء يغطى جميع أجزاء الفم مثال الأغذية النشوية.

هـ- التلصيق:

الإحساس الذى ينشأ عند مضغ الغذاء الذى يحتوى على مواد لاصقة أو لزجة.

و- التزيت:

الإحساس فى الفم الناتج من تناول غذاء يحتوى على مواد زيتية أو دهنية.

▪ **النكهــــة:**

النكهة هى الإحساس الناتج من تناول الغذاء وتقييمها الأولى يتم عن طريق كل من التذوق والرائحة باستخدام اللسان والأنف أى أن نكهة الغذاء تشمل كل من الطعم والرائحة وترجع أساساً إلى المواد التى تتواجد طبيعياً فى الغذاء أو تلك التى تضاف إلى الغذاء لإكسابه الطعم والرائحة. هذا وتوجد أربعة من الطعوم الأساسية يمكن تحديدها بالطعم الحلو والملحى والحامضى والمر. فالإحساس بالطعم الحلو يوجد على طرف اللسان والطعم الملحى على أجناب المنطقة الأمامية من اللسان والطعم الحامضى على أجناب المنطقة الخلفية من اللسان أما الطعم المر فى مؤخرة اللسان. أما المركبات المسئولة عن الرائحة فهى مركبات عضوية متطايرة.

وعند قيام الشخص المحكم بشم أى ناتج غذائى فإن مركبات الرائحة المتطايرة لهذا الناتج تدخل مع الهواء الداخل خلال عملية الشهيق المعتادة خلال التنفس ويمر الهواء المحمل بالرائحة فى الطريق المعتاد له خلال التجويف الأنفى الذى يوجد فيه مستقبلات الرائحة فى الجزء العلوى من الأنف أما عند تناول هذا المنتج فإنه خلال عملية المضغ تتطاير المركبات المسئولة عن الرائحة وتمر خلال القناة الموصلة ما بين الأنف والفم هذا وهناك أقسام عديدة للروائح منها الرائحة العطرية ، المحترقة ، الكبريتية ، الأثيرية ، الحلوة والمذنخة ، الزيتية ، المعدنية والبهارية.

▪ **اللــزوجــة:**

تفصح اللزوجة عن درجة تماسك المادة بعضها ببعض حيث لا يتغير شكلها بسهولة واللزوجة من الصفات الهامة فى بعض الأصناف مثل صلصة الطماطم وعصائر الفاكهة والمحاليل السكرية التى يعتمد

عليها المطبخ فى صنع الحلويات وبعض أنواع المايونيز والجيلى.
وهناك مقاييس لتحديد درجة اللزوجة إلا أن خبراء الاستلام يعتمدون على خبرتهم فى هذا المجال.
بالإضافة إلى الخواص العضوية الحسية السابق الإشارة إليها هناك العديد من الاختبارات التى يجب إجراؤها عند الاستلام ومن ضمن الاختبارات:

١- اختبارات كيماوية مثل تقدير نسب كل من الدهن ، البروتين ، الألياف ، الرماد ، الرطوبة وغيرها من المكونات الصغيرة مثل المعادن بأنواعها المختلفة ، آثار المبيدات ، الإشعاعات.
٢- اختبارات بكتريولوجية لتحديد محتوى المواد الغذائية المختلفة من الأحياء الدقيقة خصوصاً المرضية منها.
٣- اختبارات خاصة للكشف عن وجود المواد الملونة ، المواد الحافظة ، مضادات الأكسدة وغيرها.

٣ـ الرقابة على عمليات شراء المواد الغذائية[١]:

هنا يلاحظ أنه يجب توفير المواد الغذائية بنسب مدروسة حتى لا تنقص أو تزيد وذلك بمعدلات مناسبة لعدد الضيوف الموجودين واللاحقين.
كما يجب التأكد من النقاط التالية عند شراء المواد الغذائية على سبيل المثال:

- **اللحوم:**

وجود ختم السلخانة ولونها أحمر ورائحتها ذكية.

(١) سالى عبد القادر سعيد الإدارة الفندقية – مرجع سبق ذكره صـ١٨٠.

- **الأسماك:**

عيون لامعة وخياشيم حمراء ولحم متماسك ورائحة ذكية.

ويجب أيضاً دراسة عدد العاملين لعمل قوائم الطعام الخاصة بهم.

وبعد عمل طلب الشراء يرسل لاستكمال التوقيعات من الإدارات المختصة على سبيل المثال الإدارة المالية .. إلخ. وبعد ذلك تقوم إدارة المشتريات بعمل اللازم بناء على التعاقدات والشروط المتفق عليها.

- **الحبوب والبقوليات:**

خالية من التسوس وكذلك (الإضافات التى تضاف إليها لغشها) ، عدم خلط بعض الحبوب بأخرى ، على سبيل المثال فالأرز يكون سليماً غير مكسر ولونه غير قاتم وكذلك الدقيق يكون شديد البياض ورائحته طيبة.

- **الفاكهة:**

تامة النضج وعدم وجود أى شئ يدل على عدم جودتها.

- **الألبان:**

التأكد من عدم غشها أو إضافة أى مواد إليها مثل الماء أو الدقيق وهناك ماكينات خاصة لمعرفة غش الألبان.

وبصفة عامة فإن الرقابة على الأغذية والمشروبات يستلزم ما يلى[1]:

١- عمل المواصفات الخاصة بالمواد الغذائية والتى سوف يتم شراؤها بالتعاون مع المشتريات ومدير الأغذية والمشروبات وشيف المطبخ.

---

(١) المرجع السابق صـ ١٨٥ - ١٨٦.

٢- وجود أمر شراء فى حالة شراء أى شئ من السوق عليه موافقة مدير الفندق.

٣- الرقابة على المشتريات من حيث المواصفات الخاصة بالمواد وكذلك الرقابة على استلامها.

٤- الرقابة على المخازن وذلك من خلال إذن الصرف بحيث لا يصرف أى شئ من المخازن إلا عن طريقه.

٥- عمل جرد للتأكد من الأطعمة والمشروبات المباعة فعلاً وتسعير قوائم الجرد.

٦- عمل حجم قياسى لكل طبق والعمل على تقليل الخسارة فى استخدام الأطعمة بالتعاون مع الشيف ومدير الأغذية والمشروبات ومن خلالها يحدد سعر البيع.

٧- معرفة الأصناف الراكدة للتصرف فيها.

٨- المراجعة على الكابتن أوردر (الطلبات التى صرفت من المطبخ) والخاصة بالمشروبات.

٩- الرقابة على المشروبات التى تم بيعها.

١٠- المراجعة على فواتير الشراء مقارنة بكشف التسليم.

١١- التنبيه لتغيير الأسعار بالمبيعات وفروقها.

١٢- معرفة الكميات المنصرفة للاستهلاك وتحديدها عن طريق الرصيد أو المدة وتجمع على المسحوبات وتطرح من الجرد الأساسى وبذلك يمكننا معرفة الكميات المستهلكة.

١٣- أحياناً يتم تحويل المشروبات إلى المطبخ فيجب عمل المستند اللازم بالتحويل.

١٤- عمل تكلفة يومية للأغذية والمشروبات.

١٥- معرفة البيع الحقيقى ومقارنته بالبيع المفروض الحصول عليه.

أما بالنسبة لعرض وتصميم مناطق إعداد الطعام فإنه يجب التأكد من توافر المبادئ الرئيسية التالية[1]:

أ- المساحة:

إذا أردنا إدارة منطقة طعام بفاعلية فيجب أن يتم توفير المساحة الكافية لاحتواء الأنشطة المتعددة والمتداخلة من بيع وتسليم وتخزين وصرف وإنتاج وتقديم المنتجات. والمساحة يجب أن توزع بشكل يتناسب مع كل نشاط ويختلف هذا من مؤسسة لأخرى وفق نوع الخدمة ونوع وحجم المعدات المستخدمة وعدد الأفراد القائمين بالخدمة.

ب- المعدات:

المعدات المستخدمة فى تجهيز الطعام تختلف من منشأة لأخرى وهناك اعتبارين أساسيين لتحديد اختيار المعدات هى:

١- المنتجات.

٢- طرق تجهيز وإعداد الطعام.

ج- الإضاءة:

وهي خاصة بالعاملين لضمان العمل بفاعلية فيجب أن تتوافر للعمل درجة الإضاءة الكافية سواء للعمل العادي ودرجة الإضاءة الأقوى للعمل التفضيلى فالعمل العادى يكون عادةً بإضاءة حوالى ٦٠ وحدة ضوئية أما العمل الأكثر دقة فحوالى ١١٠ وحدة ضوئية.

د- التهوية:

إن الهواء الذى يتعرض له العاملين يجب أن يكون نظيف وخالى من الدخان والملوثات الأخرى.

(١) د. منى عمر بركات-أساسيات السياحة والفنادق -بدون ناشر الإسكندرية ١٩٩٨ صـ ١٢٨ - ١٣١

ويجب أن تكون درجة الحرارة متناسبة مع تحقيق الراحة المناسبة للعاملين والعملاء بالطبع وللعاملين بصفة خاصة لأن المطبخ غالباً ما ينتج العديد من الأدخنة لذلك لابد من تغيير الهواء باستمرار.

هـ- تدفق الموارد:

يجب ترتيب وتنظيم مناطق العمل ونقل المعدات حتى يمكن أن يتم العمل بسلاسة وسهولة من مناطق الاستلام للتخزين للصرف للإنتاج. ومن هنا فالطعام يجب أن يتجه بفاعلية لمناطق الإنتاج للإعداد المبكر والأخير للمنتجات. ومن تلك المرحلة كذلك يساعد التنظيم على سهولة الخدمة والتقديم كمرحلة نهائية.

و- حركة العاملين:

إن الأفراد العاملين فى مناطق الطعام يجب أن يتم تسهيل حركتهم بدون تداخل أو اصطدام فيما بينهم.

أما بالنسبة لقائمة الطعام فإنه يجب إخضاع المبادئ السبع التالية للعملية الرقابية(١):

- ملائمة المنتج:

كل عنصر من عناصر القائمة يجب أن يتناسب مع العملاء المحتملين ووقت تقديم العنصر بل والموسم السنوى الذى يقدم فيه.

- تنوع المنتج:

للحصول على أقصى مجال جذب للعملاء فالقائمة يجب أن تتضمن تنوع كافى للأنواع المقدمة وذلك لتحقيق إرضاء لأكبر عدد من الأذواق لأكبر عدد محتمل من العملاء.

---

(١) المرجع السابق صـ١٣٠.

- مدى توافر المكونات:

توافر العناصر الموجودة فى قائمة الطعام يجب أن تختار بحيث يملك العاملين الوقت والمهارة الكافية لتجهيزها.

- سعة المعدات:

الأنواع والعناصر الموجودة فى القائمة يجب أن يتم اختيارها بحيث تتناسب مع المعدات الموجودة وأحجامها بحيث تكون تلك المعدات موجودة وقت الحاجة إليها وقادرة على تحقيق الجودة المطلوبة.

- قابلية ومظهر المنتج:

حيث أن موقع العنصر فى القائمة وطريقة شرحه وتوضيحه سوف يكون لها أثر كبير فى جذب المبيعات.

- ربحية العنصر:

فأسعار عناصر القائمة يجب أن تضمن ملائمة تعظيم أرباح كل عنصر لضمان الربحية المحققة من كل عنصر منفرد.

٤- الرقابة على المبيعات:

لقد أصبح لزاماً على أصحاب الفنادق أن يتعمقوا فى دراسة النظريات القائلة بإمكان تحقيق أرباح عادلة من مبيعات الطعام والمشروبات نتيجة اتباع أنظمة دقيقة لمحاسبة التكاليف ولقد أثبتت الخبرة العملية فى الفنادق أنه يمكن باتباع الطرق السليمة لمحاسبة تكاليف الطعام والمشروبات تحقيق الأرباح المناسبة حتى فى الأوقات التى تقل فيها نسبة المبيعات كما أن أسعار البيع لا تتغير عادةً تغيراً كبيراً باختلاف التكلفة إذ يجب أن تبقى أسعار البيع لحد ما على ما هى عليه لوجود عنصر المنافسة مع الفنادق الأخرى بغض النظر عن ارتفاع سعر شراء المواد الخام.

ويجب على إدارة الفندق أن توجه سياستها لأعلى أساس تحقيق ربح يتناسب مع أسعار بيع كل صنف ولكن يجب العمل على بيع أكبر كمية من الأصناف ذات الربح الوفير لتحقيق ربح عادل لكافة الأصناف عامة.

كما تهدف مراقبة المبيعات إلى ضمان الحصول على كافة الإيرادات الفعلية الناتجة عن بيع الأغذية والمشروبات كما تعمل على الإقلال من الإسراف فى تقديم وجبات تزيد أحجامها وكمياتها عن المقرر وما يتبع ذلك من ارتفاع فى تكلفة المأكولات المباعة.

كما تهدف هذه المراقبة أيضاً إلى توزيع العمل بين عدة عاملين لسهولة إحكام الرقابة على أعمالهم بحيث يصعب عليهم ارتكاب أى خطأ أو تلاعب مع عدم تفضيل الخدمة داخل صالات الطعام.

أدوات مراقبة المبيعات بالمطاعم:

تختلف أدوات مراقبة مبيعات المطاعم باختلاف طبيعة تشغيلها وأحجامها ومدى قدرتها المالية. وتشمل هذه الأدوات الآتى:

أ- استخدام شيكات يدون عليها طلبات العملاء من المأكولات والمشروبات وتتصف هذه الشيكات بالآتى:

- أن يكون كل دفتر شيكات مرقم بالترتيب مثلاً (٥٠١ – ٥٠٢ ...).
- أن يكون لكل قائم بخدمة المأكولات والمشروبات دفتر شيكات خاص به يتسلمه عند بدأ ورديته.
- أن تكون الشيكات متميزة الشكل واللون وذلك لكل مطعم حتى لا يحدث التلاعب فى استخدام هذه الشيكات.
- أن تطبع هذه الشيكات بطريقة تمنع إجراء أى تغيير أو كشط دون اكتشاف وتكون الكتابة عليها بالقلم الجاف وليس القلم الرصاص.

-أن تكون من أصل وصورة أو أصل وصورتين على أن يتم توزيعها بعد كتابة طلبات العملاء عليها وطبع أثمان الأصناف بمعرفة الصراف بحيث ترسل صورة إلى المطبخ وصورة تبقى مع الصراف أما الأصل فتقدم إلى العميل لطلب الحساب. وفى نهاية الوردية تطابق النسخ مع بعضها البعض للتأكد من عدم وجود تلاعب.

-يحاسب كل قائم بالخدمة فى نهاية ورديته عن الشيكات التى تم استخدامها.

-عند حساب إجمالى مبيعات اليوم يرجع إلى الشيكات التى تم استخدامها من جميع العاملين بالخدمة وتجمع قيمة مبيعات هذا اليوم.

وفى نهاية ذلك العرض فإننا نرى أن وظيفة الرقابة تتصل عموماً بعمل الفندق ككل ولكنها تتركز على كافة المجالات التى لها صلة بمدخلات ومخرجات الفندق والعمليات التى تتم فيه ومن ثم فإنه يجب الإشارة هنا إلى مجموعة المسلمات الآتية:

١- إن نطاق الرقابة يمتد ليشمل كافة الأعمال والتصرفات فى الفندق.

٢- إن المفهوم الحديث للرقابة فى الفندق لا يعكس فقط اكتشاف الانحرافات وتصحيحها إنما توقع هذه الانحرافات واكتشافها قبل أن تقع واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

٣- إن نطاق الرقابة يشمل تحديد مراكز المسئولية عن حدوث هذه الأخطاء والانحرافات فى الفندق.

٤- إن ممارسة وظيفة الرقابة يشمل كافة المستويات التنظيمية فى الفندق وبالتالى فهى ليست مقتصرة على مستوى دون آخر فيه.

٥- إن الممارسة الصحيحة لوظيفة الرقابة فى الفندق قد تكون وسيلة لتصحيح الأخطاء التى لم تلحظ ابتداء من التخطيط وقبل البدء بعمليات التنفيذ الفعلى للخطط فيه.

فندق جراند بالاس فى المملكة الأردنية الهاشمية

GRAND PALACE HOTEL IN JORDAN

مقدمة :

يعتبر فندق جراند بالاس أحد الفنادق المصنف ثلاث نجمات من قبل وزارة السياحة فى المملكة الأدرنية الهاشمية.

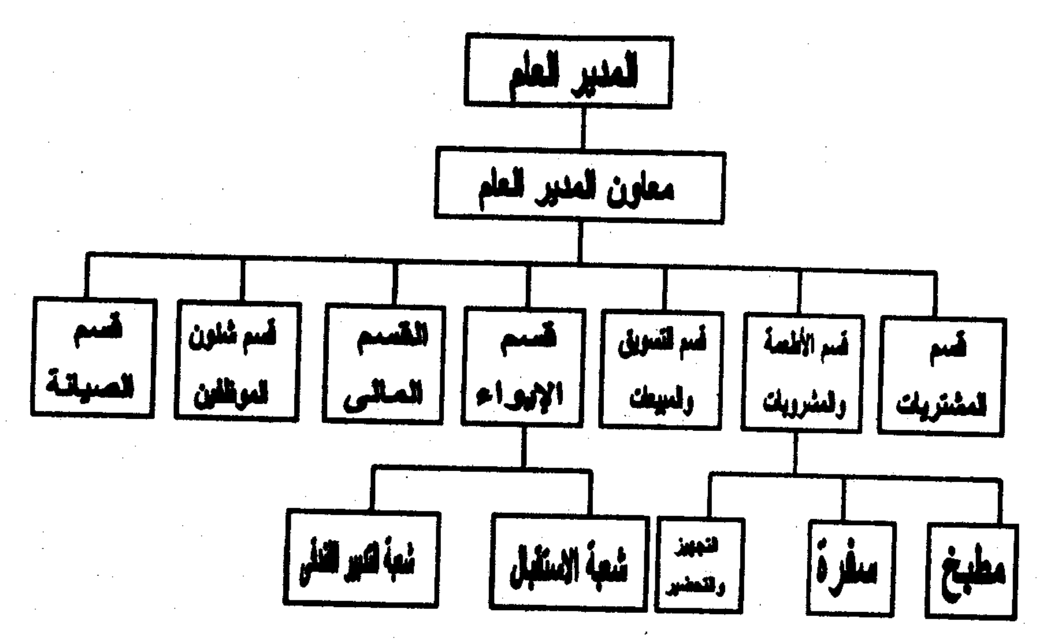
يقع هذا الفندق على طريق الملكة علياء – المدينة الرياضية فى المركز التجارى ووسط مدينة عمان بالقرب من المكاتب والدوائر الحكومية والبنوك والسفارات والمراكز الثقافية ويبعد ٣٠ كيلو متر عن مطار الملكة علياء الدولى.

ولقد تمم افتتاحه فى عام ١٩٧٤ حيث يدار – كما هو الحال لفندق ريجنسى بالاس المجاور له – من قبل شركة فنادق جراند بالاس التى لها فروع فى عمان والقدس وبيت لحم والبتراء.

ويتألف هذا الفندق من ١٤٧ غرفة عدد أسرتها ٢٧٠ كل غرفة من هذه الغرف مزودة بتليفون مباشر وثلاجة وتليفزيون ملون مع قنوات فضائية وبتكييف مركزى أيضاً ويوجد مصعدين فيه مخصصين لخدمة الزبائن.

١- البنية التنظيمية للفندق:

تتألف البنية الهيكلية لفندق جراند – بالاس – كما هو ملاحظ من الشكل رقم (١) – من الأقسام التالية:



الشكل رقم (١) البنية الهيكلية لفندق جراند بالاس

١- قسم الإيواء (Room's Division) ويضم هذا القسم ما يلى:

أ- شعبة الاستقبال.

ب- شعبة التدبير الفندقى.

٢- قسم الأطعمة والمشروبات ويضم هذا القسم ما يلى:

أ- المطبخ.

ب- السفرة.

ج- التجهيز والتحضير.

٣- قسم الشراء: ويهتم بشراء احتياجات الفندق من المواد والتجهيزات والمعدات وكل ما يلزم وذلك بالتنسيق مع دائرة الشراء فى فندق ريجنسى بالاس المجاور له.

٤- قسم التسويق والمبيعات (Sales and Marketing): ويعنى هذا القسم بتسويق وترويج مرافق وخدمات الفندق عن طريق الإعلان ووسائل تنشيط المبيعات المتعددة وذلك بالتنسيق مع دائرة التسويق والمبيعات فى فندق ريجنسى بالاس المجاور له.

٥- القسم المالى: ويهتم هذا القسم بتسجيل الإيرادات والنفقات بصورة يومية ومراقبة الحركات المصرفية والقيام بأعمال الكشوفات الشهرية من خلال ميزان المراجعة وكشف المصاريف والإيرادات الشهرية.
٦- قسم شئون الموظفين: ويهتم هذا القسم بأمور تتعلق بتعيين الأفراد العاملين ودفع مرتباتهم وساعات العمل والإجازات والنظام الداخلى بالإضافة إلى تدريب الأفراد العاملين.

٢- التسهيلات التى يقدمها الفندق:

يرى المؤلف بعد قيامه بالإطلاع الميدانى على النشاطات الوظيفية فى هذا الفندق ، إن الخدمات التى يقدمها هذا الفندق تقع فى نفس مستوى الخدمات التى تقدمها الفنادق الأخرى المصنفة أربعة نجمات فى المملكة الأردنية الهاشمية تقريباً.

ويمكن إيجاز أهم الخدمات التى يقدمها الفندق بما يلى:

١- خدمة الغرف متوفرة ٢٤ ساعة.
٢- قبول بطاقات التسليف التالية: أميريكان أكسبرس ، فيزا ، دينارز كلب ، أكسس ، يوروكارد ، ماستر كارد ، وناشيونال أكسبرس.
٣- يقدم مطعم الفندق يومياً بوفيه فطور من الساعة السادسة إلى الساعة الحادية غشرة. كما يقدم وجبة الغذاء على الكارت من الساعة الواحدة إلى الثالثة والنصف وبوفيه عشاء يومياً من السابعة إلى الحادية عشرة بالإضافة إلى خدمة الكارت.
٤- خدمات كل من المقهى Madaba Coffee Shop والبار Panoramic Bar متوفرة.
٥- خدمات التنظيف على البخار والغسيل والكوى متاحة كل أيام الأسبوع بالتنسيق مع قسم الغسيل والكوى فى فندق ريجنسى بالاس المجاور له.

٦- خدمة صناديق الأمانات متوفرة إذ يوجد فى الفندق 200 صندوق مخصصة لهذا الغرض.

٧- خدمات الاتصال متوفرة بكافة أنواعها: رسائل وهاتف وفاكس وتلكس .. إلخ.

٨- تسهيلات الجراج لوقوف سيارات الضيوف أيضاً متوفرة إذ يوجد حوله فسحة كبيرة مخصصة لهذا الغرض.

٩- خدمات صالون السيدات وخدمات مكتبة الصحف والمجلات والتسالى ومتاجر هدية الأسبوع متوفرة.

١٠- يوجد فى ساحة الفندق مكتب تكسى يقدم خدمات الحجز للضيوف فى كافة الأوقات.

١١- لدى فندق جراند بالاس اتفاقية مع المدينة الرياضية تسمح لضيوفه التمتع بمرافق المدينة: لعبة البليارد والاسكواش والتنس وكرة السلة.

١٢- لدى فندق جراند بالاس علاقة بالمركز الثقافى رويال الذى يقع على مسافة قريبة جداً من الفندق بإمكان الضيوف التمتع بالخدمات التى يقدمها هذا المركز.

٣- النظام الداخلى لتنظيم العمل فى كل من فندق جراند بالاس وفندق ريجنسى بالاس:

بما أن كلا الفندقين: فندق جراند بالاس وفندق ريجنسى بالاس يداران من قبل شركة واحدة وهى شركة فنادق جراند بالاس Grand Palace Hotels Company فهما إذ يعملان وفق أنظمة وقوانين موحدة أقرتها وحددتها وزارة العمل فى المملكة الأردنية الهاشمية لهذه الشركة هذه الأنظمة والقوانين تتمثل فيما يلى:

المادة١:

يقصد بالكلمات المعرفة فى هذه المادة وأينما وجدت فى هذا النظام المعنى المحدد إلى جانبها.

الفندق: فندق ريجنسى بالاس / فندق جراند بالاس – عمان تملكه وتديره شركة فنادق جراند بالاس.

صاحب الفندق: شركة فنادق جراند بالاس المسجلة فى وزارة الصناعة والتجارة تحت رقم ٢٠٧٢٨ تاريخ٢٣/٧/١٩٩٧.

المستخدم/الموظف/العامل: كل شخص ذكر أو أنثى يعمل بأجر بالفندق وتربطه رابطة التبعية مهما كان وضعه سواء كان عاملاً أو موظفاً أو مستخدماً. مياوماً أو شهرياً أو على سبيل التجربة أو متدرب.

الإدارة: إدارة الفندق.

العقد: هو عقد العمل الخطى وفقاً للنموذج الخاص المعد من الفندق واستناداً لأحكام قانون العمل الأردنى.

القانون: قانون العمل الأردنى رقم (٨) لسنة ١٩٩٦.

الغاية من النظام وتطبيقه:

المادة ٢:

الهدف من هذا النظام هو تأمين حسن سير العمل والانضباط داخل الفندق.

المادة ٣:

إن أحكام هذا النظام تعتبر متممة لأحكام عقود العمل الفردية أو الجماعية المبرمة بين الفندق ومستخدميه ويتم إطلاع كل مستخدم عليه فور صدوره والمصادقة عليه ويتوجب على كافة المستخدمين به دون أى استثناء أو تحفظ.

المادة ٤:

لإدارة الفندق إصدار الأوامر الإدارية بتفسير وتعديل بعض الأحكام الخاصة والتكميلية فيما يتعلق بتطبيق هذا النظام ويتم إبلاغها لكافة

العاملين عن طريق لوحة الإعلانات الخاصة المثبتة أمام دائرة شئون الموظفين بعد المصادقة عليها من وزارة العمل.

شــروط الاستخدام:

المادة ٥:

للإدارة وعلى سبيل الحصر حق قبول استخدام العمال فى الفندق شريطة أن يتقدموا بالوثائق التالية:

- الشهادات العلمية والفنية التى حصل عليها.
- الشهادات المعطاة له من أصحاب عمله السابقين إن وجدت.
- شهادة حسن سلوك من الجهات الأمنية بأنه لا مانع من استخدامه فى الفندق.
- نجاحه فى الفحص الطبى من قبل طبيب الفندق المعتمد والذى يثبت لياقته للعمل وخلوه من الأمراض السارية.
- نجاحه فى الفحص الفنى.
- صورة عن شهادة ميلاده والست صفحات الأولى من جواز سفره.
- عدم ارتباط طالب الاستخدام بعمل آخر فى حالة قبوله.
- إذن عمل صادر عن دائرة الاستخدام فى وزارة العمل بالنسبة للأجانب من غير الأردنيين.
- ست صور شخصية.
- طلب استخدام معبأ حسب الأصول.
- كفالة مالية أو تجارية والتى تطلبها الإدارة إذا كان من بين المستخدمين فى الأمور المالية أو المستودعات التى تطلب العمل بها كفالة.

المادة ٧:

يجب أن يتوفر بطالب الاستخدام الشروط التالية:

- أن يكون أردنياً أو من رعايا الدول العربية أو من الأجانب المرخص لهم بالعمل فيها من قبل السلطات الإدارية المختصة وأن

يحصل على إذن عمل صادر عن الدوائر الحكومية المختصة وفقاً لأحكام قانون العمل الأردني.

- أن يكون قد تجاوز الثامنة عشرة من عمره.
- إذا كان المستخدم دون الثامنة عشرة من عمره فيجب أن يتقدم بموافقة خطية من وليه أو وصيه يجيز له العمل.

المادة ٧:

بعد قبول استخدام المستخدم فى الفندق بصورة مبدئية توقع معه الإدارة عقد عمل.

المادة ٨:

تعتبر الأشهر الثلاثة الأولى من التعاقد مهما كان نوع العقد فترة اختبار للعامل يحق خلالها للإدارة فسخ العقد وتسريح المستخدم دون إنذار أو تعويض ويكون ذلك منصوص عليه فى كتاب التعيين أو العقد الخاص به بوضوح.

المادة ٩:

تسلم إلى المستخدم نسخة من كتاب التعيين.

المادة ١٠:

تنظم دائرة شئون الموظفين لكل مستخدم ملفاً خاصاً يحتوى على جميع الوثائق التى ذكرت فى هذا النظام مع نسخة عن عقد العمل ويضاف إليه جميع المعلومات والملاحظات المتعارف على وضعها فى الملف الشخصى من مكافآت وعقوبات وتقارير طبية وإنذارات وإجازات وما يطرأ على راتبه من تبدلات وخلافه.

المادة ١١:

يجب على المستخدم أن يتخذ له عنوناً مختاراً يكون صالحاً لإجراء كافة التبليغات القانونية وكذلك يذكر اسم وعنوان من يجب إبلاغه فى حال وقوع حادث له.

ويتوجب عليه إبلاغ دائرة شئون الموظفين عن كل تغير أو تعديل طرأ على وضعه وعلى البيانات التى سبق وقدمها للإدارة مثل:

- العنوان.
- رقم الهاتف وصندوق البريد.
- الوضع العائلى.

المادة ١٢:

يجوز للإدارة أن تتعاقد مع عمال للقيام بأعمال عرضية طارئة لا تدخل بطبيعتها فى أعمال الفندق السياحية على أن ينص صراحة فى العقد على طبيعة هذا العمل ونوعه ومدته التى لا يجوز أن تزيد على ستة أشهر كما أنه يجوز للإدارة فى أوقات ضغط العمل فى الفندق أن تتعاقد مع بعض العمال بعقود محددة المدة تنتهى بانتهاء مدتها بحيث لا تتعارض مع قانون العمل الأردنى.

المادة ١٣:

يحق للإدارة نقل العامل إلى أى عمل آخر لا يختلف بطبيعته اختلافاً جوهرياً عن طبيعة عمله الأصلى وبما لا يتعارض مع أحكام المادتين ١٧ و ١٨ من قانون العمال.

أوقات الدوام وكيفية إثبات الحضور إلى مكان العمل والخروج منه:

المادة ١٤:

يعلق جدول تحديد ساعات العمل اليومي على لوحة الإعلانات الخاصة بالعمال دورياً أسبوعي أو شهري والذى يحدد لكل عامل ساعة بدء وانتهاء عمله وفقاً لمقتضيات المصلحة ومع مراعاة الحدود القصوى لساعات العمل اليومية القانونية وهى ثمانية ساعات عمل فعلى دون احتساب ساعات الراحة.

المادة ١٥:

تحتس ساعات عمل العامل اعتباراً من وقت استلامه العمل فعلاً وحتى ساعة الانتهاء منه. ولا تدخل الفترات اللازمة لارتداء وخلع الملابس والراحة والطعام فى حساب الدوام الفعلى.

المادة ١٦:

على العامل أن يوقع على دفتر الدوام عند حضوره ومغادرته للقسم الذى يعمل فيه ويؤخذ ببطاقة الساعة ودفتر الدوام وكلاهما كوثيقة فى حساب الساعات فى نهاية كل شهر.

المادة ١٧:

لا يجوز للعامل الدخول والخروج من الفندق إلا فى الأوقات المحددة لذلك من الإدارة وكل عامل يغادر فى الفندق فى غير تلك الأوقات عليه الحصول على إذن خطى يسمح له بذلك من رئيس القسم التابع له ومصدق من إدارة الموظفين وتسلم إلى مراقب الدوام عند الخروج.

المادة ١٨:

إذا وجدت الإدارة فى فترة من الفترات أن إنقاص ساعات العمل لا يؤثر على ظروف العمل ومتطلباته فإن إنقاصها لا يشكل حقاً مكتسباً للعامل وباستطاعة الإدارة الرجوع عنه وإلغاءه عندما تريد دون أن يترتب للعامل بسبب هذا الإلغاء أى حق أو تعويض.

المادة ٢٩:

يحق للإدارة تكليف العامل بساعات إضافية وفقاً لأحكام القانون ويكون هذا التكليف بأوامر خطية من رؤساء الأقسام أو المراقبين المكلفين بذلك على أن يحدد فيها مدة هذا العمل وساعة بدئه أو انتهائه ولا يعتبر التكليف إلا إذا وافق عليه العامل. كما وأنه لا يقبل أى ادعاء من العامل بعمل ساعات إضافية إذا لم يكن مسجلاً على دفتر الدوام وبطاقة الساعة ومصدقاً من مدير القسم بما لا يخالف أحكام القانون.

المادة ٣٠:

تتخلل ساعات العمل فترة راحة لا تقل عن نصف ساعة واحدة لتناول الطعام تحدد حسب مقتضيات المصلحة على أن لا تزيد ساعات العمل بشكل متواصل عن خمس ساعات.

المغادرات:

يمنح العامل المغاردات وذلك بإذن مسبق وخطى من مدير القسم المسئول فى الحالات الطارئة فقط ولا تزيد عن 45 دقيقة.

الإجازات السنوية والراحة الأسبوعية:

المادة ٣١:

يمنح العامل عطلة أسبوعية بأجر مدتها أربع وعشرون ساعة كل أسبوع ويحدد يوم العطلة بموجب جدول يعلق على لوحة الإعلانات.

المادة ٣٢:

يمنح العامل إجازة بأجر مدتها أربعة عشر يوماً عن كل سنة يقضيها فى العمل وإجازة نسبية عن أجزائها وتزداد هذه الإجازة إلى واحد وعشرون يوماً بالنسبة للذين تجاوزت مدة خدماتهم لدى الفندق على خمسة سنوات متصلة وتحدد الإدارة فى الشهر الأول من كل عام لكل عامل استحقاقاته من الإجازات.

المادة ٣٣:

يمتنع على العامل المجئ إلى عمله فى يوم عطلته الأسبوعية أو إجازته السنوية وتعتبر الإدارة غير مسئولة عنه وعن نتائج عمله فى ذلك اليوم ويكون العامل مسئولاً عن كل ضرر أو خسارة ناتجة عن وجوده فى الفندق.

المادة ٣٤:

ليس للعامل أن يستعمل عطلته الأسبوعية أو إجازته السنوية فى غير الموعد المحدد لها إلا بموافقة خطية من الإدارة.

المادة ٣٥:

على العامل أن يخصص أيام إجازته السنوية لراحته ويمتنع عليه ممارسة أى عمل خلال هذه الفترة لدى رب عمل آخر.

الإجازة المرضية وطوارئ العمل والأعياد الرسمية:

المادة ٣٦:

على العامل أن يبلغ الإدارة فوراً وبدون أى تأخير عن كل إصابة تقع له ضمن دائرة العمل أو فى الطريق المؤدى من وإلى عمله.

المادة ٣٧:

إذا نتج عن إصابة العمل علة دائمة أو عجز دائم يمنعه من القيام بعمله جاز للإدارة إنهاء عقده اعتباراً من تاريخ ثبوت العجز الدائم بموجب تقرير من الجهة الطبية التى يعتمدها وزير العمل وفقاً لأحكام القانون.

المادة ٣٨:

على العامل الذى يصاب بمرض إبلاغ الإدارة بذلك خلال أربع وعشرون ساعة على الأكثر لتحويله إلى طبيب الفندق لتقرير وضعه الصحى وعليه أن يذهب بنفسه إلى عيادة الطبيب تحت طائلة اعتبار غيابه غياباً غير مشروع وفى حال عدم تمكنه من الذهاب إلى العيادة

بسبب حالته الصحية التى تمنعه من ذلك عليه إبلاغ الإدارة حتى تكلف الطبيب معاينته فى منزله أو تنقله إلى المستشفى أو عيادة الطبيب بنفسها وبموجب التعليمات الإدارية فى الفندق. إذا تعذر على العامل الحضور إلى عمله بسبب حادث أو غيره عليه إبلاغ إدارة الموظفين هاتفياً أو برقياً بذلك وفى حينه وإلا اعتبر غيابه غير مشروع.

المادة ٢٩:

يجوز أن يمنح العامل إجازة بدون أجر مدتها أربعة عشر يوماً فى السنة الميلادية الواحدة بناء على طلبه إذا كان قد استوفى إجازته السنوية العادية كاملة على أن لا تدخل هذه المدة فى الخدمة الفعلية.

المادة ٣٠:

للمرأة العاملة الحق فى الحصول على إجازة أمومة بأجر كامل قبل الوضع وبعده مجموع مدتها عشرة أسابيع على أن لا تقل المدة التى تقع من هذه الإجازة بعد الوضع عن ستة أسابيع ويحظر تشغيلها قبل انقضاء تلك المدة.

المادة ٣١:

للعامل الحق فى كافة العطل والأعياد الرسمية والدينية التى يصدر بها بلاغ من رئاسة الوزراء وإذا عمل فى أى يوم منها يستحق الأجر الإضافى بما لا يتعارض مع أحكام القانون.

المادة ٣٢:

لا يحق للعامل خلال إجازته ومهما كان نوعها الدخول إلى الفندق أو ارتداء زيه الخاص بالعمل.

الرواتب والأجور:

المادة ٣٣:

يدفع للعامل الأجر المتفق عليه فى العقد على أن لا يقل عن الحد الأدنى للأجور المقررة.

المادة ٣٤:

على العامل أن يقوم بالعمل الموكول إليه شخصياً ولا يحق له الإنابة لتأديته كما لا يجوز للغير قبض استحقاقاته إلا بوكالة خاصة.

المادة ٣٥:

تدفع الأجور فى أحد أيام العمل وفى مكان العمل مرة فى الشهر للعمال المعينين بأجر شهرى.

المادة ٣٦:

كل ضريبة أو رسم مفروض أو سيفرض فيما بعد على الرواتب والأجور يتحمله من يكلف به قانوناً.

المادة ٣٧:

إذا رغب العامل فى إنهاء عقد استخدامه المبرم لمدة غير محدودة فيترتب عليه أن يرسل إشعاراً لمدة شهر وإذا لم يقم بذلك يغرم ببدل الإشعار.

المادة ٣٨:

يجب على صاحب العمل أن يعطى للعامل عند إنهاء استخدامه إذا طلب العامل ذلك شهادة خدمة يذكر فيها اسم العامل ونوع عمله وتاريخ التحاقه بالخدمة وتاريخ انتهاء الخدمة كما يلزم صاحب العمل برد ما أودعه العامل لديه من أوراق أو شهادات أو أدوات.

أحكام خاصة بالمؤسسة:

١- لا يجوز لأى عامل البقاء فى مكان العمل خارج أوقات دوامه الرسمى إلا بمعرفة وموافقة الإدارة ومن أجل ضرورات العمل فقط.

٢- إن العناية بالهندام وارتداء الزى الخاص المقدم من إدارة الفندق والمحافظة عليه وكذلك العناية بالمظهر واجب على كل عامل.

٣- إن ارتداء الزى الخاص يكون حصراً داخل الفندق وخلال ساعات العمل فقط.

٤- يمنع قطعياً الخروج من الفندق بالزى الخاص إلا لمن كانت طبيعة عمله تتطلب ذلك وبإذن خاص من الإدارة.

٥- على العامل أن يكون دوماً حسن المظهر كما يكون حليق الذقن نظيف الشعر والأيادى والأظافر نظيفة ومقلمة وأن تعتنى العاملات بشعرهن.

٦- على كل عامل أن يضع وبشكل ظاهر لوحة التعريف باسمه داخل العمل.

٧- لا يجوز إدخال أى سلاح أو ما شابه ذلك إلى مكان العمل ولو كان مرخصاً وكذلك لا يجوز إدخال المشروبات الروحية أو المخدرات.

٨- كل عامل يكلف بقبض أى مبلغ من الزبائن أو من أية جهة كانت عليه أن يسلمه إلى الإدارة فوراً وبدون تأخير.

٩- كل عامل منوط به حفظ مفاتيح الخزائن أو المستودعات ذات اللزوم المفاجئ عليه أن يحيط الإدارة علماً بمكان وجوده فى أى وقت.

١٠- كل عامل مسئول عن الأضرار التى يسببها ومسئول عن الأشياء والمعدات أو الألبسة الموضوعة باستلامه وتحت صرفه وللإدارة تضمين العامل وفقاً لأحكام القانون مقابل ما أتلفه أو تسبب بفقدانه.

١١- على كل من يجد أغراضاً تركها النزلاء لأى سبب فى غرفهم أو فى أى مكان آخر (كالمطاعم ، والصالات ، والممرات ... إلخ) أن يسلمها فوراً إلى قسم التدبير المنزلى بدون تأخير أو تحفظ.

١٢- عدم حمل نقود داخل الفندق بقيمة تزيد عن عشرون ديناراً.

واجبــات العمـــال:

أولاً:

على العامل أن يقوم بالعمل الموكل إليه بكل أمانة ودقة وأن يبذل في تنفيذه كل جهده وما لديه من خبرة وكفاءة.

ثانياً:

لما كانت الأعمال الفندقية هي أكثر المجالات التي يجري فيها احتكاك الزائرين مع شعبنا وكان العاملون في الفندق هم مرآة هذا الشعب فعلى العاملين اتباع التعليمات التالية الواردة على سبيل المثال لا الحصر:

١- المحافظة على مستوى مقبول لمردود العمل.
٢- معاملة الزائرين بكل احترام وتلبية كافة طلباتهم بكل سرعة.
٣- تنفيذ الأوامر المتعلقة بالعمل والموجهة إلى العامل من قبل رؤسائه بكل دقة وسرعة.
٤- الامتناع عن كل عمل يشوه سمعة الفندق.
٥- المحافظة على النظام والامتناع عن كل ما من شأنه إحداث الفوضى والمشاكل بين العمال أو بينهم وبين الإدارة.
٦- اتباع التعليمات الخاصة بسلامة العمال ومنع الكوارث كإصابات العمل والحريق.
٧- تنفيذ التعليمات المتعلقة بتحديد أمكنة وساعات العمل ومراقبة دخول وخروج العمال.
٨- المحافظة على الآلات والأدوات المسلمة للعمال.
٩- الامتناع عن ممارسة أي عمل آخر.
١٠- الامتناع عن التداول بالعملات الأجنبية والمتاجرة بها أو بالمشروبات الروحية أو بالملابس أو بأية تجارة أخرى.
١١- يعطى كل عامل خزانة مستقلة لوضع ثيابه وأشيائه الخاصة وهو مسئول عنها وعن صيانتها من التلف وعن مفتاحها المسلم

إليه والإدارة غير مسئولة بأى شكل من الأشكال عن أية سرقة أو أى ضرر يمكن أن يلحق بالأشياء المحفوظة فى الخزانة.

- يحظر قطعياً وضع المواد التالية فى الخزانة ولأى سبب كان: أغذية – مشروبات – مواد ملتهبة – مواد سامة أو مخدرة – أسلحة بمختلف أنواعها – أو أى مواد تخص المؤسسة أو نقود.
- للإدارة إجراء التفتيش المفاجئ فى أى وقت وبدون سابق إعلام للتحقق من تقيد العامل بهذه المحظورات.
- يمنع تغيير أقفال الخزائن المسلمة من قبل الإدارة وكل قفل غير نظامى يتلف.
- يتحمل العامل على نفقته ثمن مفتاح الخزانة والقفل الذى تسبب بضياعه وعليه إعادة المفتاح إلى الإدارة عند تركه للعمل.

١٢- يمنع تناول الطعام فى غير الأماكن والمواعيد المحددة من قبل الإدارة.

١٣- يحظر على العامل الدخول أو الخروج إلى الفندق من غير المدخل الخاص بالعمال.

١٤- يحظر على العمال إدخال أى حقائب أو علب أو أشياء أخرى وعليهم تسليمها عند الدخول إلى مراقب الدوام لقاء إيصال.

١٥- كما يحظر على العمال إخراج أى شئ من الفندق إلا بإذن خاص وللإدارة حق التفتيش واتخاذ الإجراءات التأديبية عند الضرورة بموجب لائحة الجزاءات.

١٦- يحظر على أى عامل قبول الزيارات الخاصة فى الفندق إلا بإذن خاص من الإدارة وفى المكان الذى تحدده لذلك.

١٧- يحظر إدخال أو توزيع البيانات أو الصحف أو النشرات أو الدخول فى مناقشات سياسية أو طائفية أو دينية.

١٨- على العامل التقدم للفحص الطبى الدورى عندما يطلب إليه ذلك.

١٩- يحظر على العمال استعمال المصاعد المخصصة للنزلاء إلا لمن كانت طبيعة عمله تفرض عليه ذلك وحسب الإذن المعطى من الإدارة.

٢٠- يحظر على العمال استعمال مواقف السيارات الخاصة بالنزلاء وعليهم استعمال موقف سيارتهم الخاص.

٢١- يحظر على أى عامل استعمال الأجهزة الهاتفية الموضوعة فى غرف النزلاء أو الفندق.

- وللعمال استعمال الأجهزة الموضوعة فى أماكن العمل فقط وللاستعمال الرسمى.
- يحظر على العمال تلقى أى رسالة خاصة عن طريق الفندق الذى لا يعتبر مسئولاً عن فقدانها.
- يحظر على العمال استعمال جهاز التلكس الخاص بالفندق لغير ضرورات العمل.

٢٢- يحظر على العمال استعمال تسهيلات النزلاء والضيوف مثل المغاسل والحمامات الخاصة بالنزلاء سواء فى غرفهم أو فى الأماكن العامة بالفندق وعليهم استعمال المغاسل والحمامات المخصصة لهم والتى عليهم العناية بها والمحافظة على نظافتها.

٢٣- على العامل أن يتجه إلى اليمين.بسرعة عندما يواجه نزيل فى الفندق أمامه وأن يعطيه الطريق.

٢٤- الزبون دائماً على حق والتعامل معه يجب أن يتم باحترام وممنوع المناقشة معه.

٢٥- على العامل أن يستبدل كلمة لا أعرف بكلمة سأتأكد من ذلك.

٢٦- على العامل أن يستبدل كلمة (أيوة ، آه ، إيه) بكلمة نعم أو لطفاً.

٢٧- على العامل أن يتعامل مع الحقائق بكلمة تقريباً وعلى ما أعتقد ليس جواباً.

لائحة الجزاءات:

منظمة استناداً لأحكام المادة (٤٨) من قانون العمل رقم (٨) لسنة ١٩٩٦.

أولاً: الأحكام العامة:

تطبق أحكام هذه اللائحة على كل موظف / عامل يخالف النظام الداخلى لتنظيم العمل أو يخالف واجبات ومسئوليات وظيفته وفق تسلسل العقوبات الواردة فيها والأحكام العامة التالية:

١- يبدأ العمل بهذه اللائحة من تاريخ المصادقة عليها من وزير العمل

٢- يتم إيقاع عقوبة واحدة لكل مخالفة ولا يجوز تكرار العقوبة للمخالفة الواحدة.

٣- لا يتخذ بحق العامل أى إجراء تأديبى أو فرض أو غرامة عن أى مخالفة من المخالفات المنصوص عليها فى هذه اللائحة بعد انقضاء خمسة عشر يوماً على ارتكابها.

٤- يراعى أن لا تزيد عقوبة إيقاف العامل عن العمل عن ثلاثة أيام فى الشهر الواحد وأن لا تزيد مجموع الغرامات المفروضة عليه عن اجر ثلاثة أيام فى الشهر الواحد.

٥- للإدارة استبدال عقوبة الغرامة أينما وردت فى هذه اللائحة بعقوبة الإيقاف عن العمل على أن لا تزيد عقوبة الإيقاف فى قيمتها عن قيمة الغرامة المحددة للمخالفة.

٦- يسقط أثر أى عقوبة مضى عليها أكثر من ستة أشهر وتعتبر المخالفة من نفس الصنف التى تقع بعد ذلك بأنها مخالفة أولى.

٧- تتاح للعامل فرصة سماع أقواله للدفاع عن نفسه قبل فرض العقوبة عليه ويتم إثبات ذلك خطياً.

٨- للعامل حق الاعتراض على العقوبة التى فرضت عليه لدى مفتش العمل خلال أسبوع واحد من تاريخ تبليغها له.

٩- تسجل الغرامات التى تفرض بموجب هذه اللائحة فى سجل خاص ويتم توزيع المبلغ على جميع العمال فى نهاية كل عام بالتساوى.

ثانياً: قائمة العقوبات:

الرقم	المخالفات	عقوبة المخالفة الأولى	عقوبة المخالفة الثانية	عقوبة المخالفة الثالثة	عقوبة المخالفة الرابعة	عقوبة المخالفة الخامسة
١	عدم فتح الكرت عند الدخول أو المغادرة	تنبيه خطى	خصم أجر نصف يوم عمل	خصم أجر يوم عمل	خصم أجر يوم عمل	خصم أجر يوم عمل
٢	التأخير عن موعد بدء الدوام لمدة لا تقل عن عشرة دقائق بدون إذن	تنبيه خطى	خصم أجر نصف يوم عمل	خصم أجر نصف يوم عمل	خصم أجر نصف يوم عمل	خصم أجر نصف يوم عمل
٣	التأخير عن موعد بدء الدوام لمدة تزيد عن نصف ساعة وتقل عن ساعة بدون إذن أو عذر	تنبيه خطى	خصم أجر نصف يوم عمل	إنذار أول خطى	إنذار ثانى خطى	فصل
٤	ترك العمل قبل انتهاء موعد الدوام بمدة تقل عن نصف ساعة بدون إذن أو عذر	تنبيه خطى	غرامة أجر نصف يوم عمل	غرامة أجر نصف يوم عمل	غرامة أجر نصف يوم عمل	غرامة أجر نصف يوم عمل
٥	ترك العمل قبل انتهاء موعد الدوام لمدة تزيد عن نصف ساعة بدون إذن أو عذر	تنبيه خطى	خصم أجر نصف يوم عمل	إنذار أول خطى	إنذار ثانى خطى	فصل
٦	الغياب بدون إذن أو عذر لمدة يوم كامل	غرامة أجر يوم عمل	غرامة أجر يوم عمل	غرامة أجر يوم عمل	غرامة أجر يوم عمل	غرامة أجر يوم عمل
٧	التواجد فى أماكن غير الأماكن المخصصة لعمله	تنبيه خطى	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
٨	النوم أثناء أوقات العمل	تنبيه خطى	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	

الرقم	المخالفات	عقوبة المخالفة الأولى	عقوبة المخالفة الثانية	عقوبة المخالفة الثالثة	عقوبة المخالفة الرابعة	عقوبة المخالفة الخامسة
٩	تناول المأكولات والمشروبات فى غير الأماكن المحددة لها أو فى غير الأوقات المحددة لها	تنبيه خطى	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
١٠	رفض تنفيذ أوامر العمل	تنبيه خطى	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
١١	عدم مراعاة وتطبيق أسس السلامة والصحة المهنية	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل		
١٢	قيام العامل بأى عمل خارج حدود اختصاصه أو واجبه دون تكليف	إنذار أول خطى	إنذار ثانى خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
١٣	التدخين فى مواقع غير مسموحة	تنبيه خطى	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
١٤	إدخال مواد ممنوعة لموقع العمل	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل		
١٥	توزيع منشورات أو جمع تبرعات أو قراءة الصحف والمجلات أثناء العمل	إنذار أول خطى	إنذار ثانى خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
١٦	الزيارات الشخصية فى أماكن العمل دون إذن مسبق	تنبيه خطى	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
١٧	استعمال أدوات الإنتاج أو مواده لأغراض شخصية	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل		

الرقم	المخالفات	عقوبة المخالفة الأولى	عقوبة المخالفة الثانية	عقوبة المخالفة الثالثة	عقوبة المخالفة الرابعة	عقوبة المخالفة الخامسة
١٨	استعمال التسهيلات والخدمات المخصصة للنزلاء مثل المدخل / المصاعد / الحمامات / مواقف السيارات.. إلخ	إنذار أول خطى	إنذار ثانى خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
١٩	إهمال العامل لباسه / خزانته / لياقته العامة والنظافة الشخصية	تنبيه خطى	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
٢٠	رفض التفتيش عند الدخول أو الخروج	إنذار أول خطى	إنذار ثانى خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
٢١	الاتصال بالضيوف ودخول غرفهم بدون مبرر	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل		
٢٢	تغيير قفل الخزانة بآخر	إنذار أول خطى	إنذار ثانى خطى	إنذار خطى نهائى	فصل	
٢٣	إخراج مواد بدون سابق إنذار	إنذار أول خطى	إنذار خطى نهائى	فصل		

حالات الفصل دون إشعار بموجب أحكام المادة ٢٨ من قانون العمل:

١- إذا انتحل العامل شخصية أو هوية غيره أو قدم شهادات أو وثائق مزورة بقصد جلب المنفعة لنفسه أو الأضرار لغيره.

٢- إذا لم يقم العامل بالوفاء بالالتزامات المترتبة عليه بموجب عقد العمل.

٣- إذا ارتكب العامل خطأ نشأ عنه خسارة مادية جسيمة لصاحب العمل بشرط أن يبلغ صاحب العمل الجهة أو الجهات المختصة بالحادث خلال خمسة أيام من وقت علمه بوقوعه.

٤- إذا خالف العامل النظام الداخلى للمؤسسة بما فى ذلك شروط سلامة العمل والعمال رغم إنذاره مرتين.

٥- إذا تغيب العامل دون سبب مشروع أكثر من عشرين يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة أو أكثر من عشرة أيام متتالية على أن يسبق الفصل إنذار كتابى يرسل بالبريد المسجل على عنوانه وينشر فى إحدى الصحف اليومية المحلية مرة واحدة.

٦- إذا أفشى العامل الأسرار الخاصة بالعمل.

٧- إذا أدين العامل بحكم قضائى اكتسب الدرجة القطعية بجناية أو بجنحة ماسة بالشرف والأخلاق العامة.

٨- إذا وجد أثناء العمل فى حالة سكر مبين أو متأثر بما تعاطاه من مادة مخدرة أو مؤثر عقلى أو ارتكب عملاً مخلاً بالآداب العامة فى مكان العمل.

٩- إذا اعتدى العامل على صاحب العمل أو المدير المسئول أو أحد رؤسائه أو أى عامل أو على شخص آخر أثناء العمل أو بسببه وذلك بالضرب أو التحقير.

لا تؤثر أحكام هذا النظام على أى حق من الحقوق أو امتياز يمنحه للعامل قانون العمل النافذ أو أى قانون آخر نافذ أو عقد عمل أو اتفاق فردى أو جماعى أو قرار أو ترتيب أو نظام سواء كان أى منها سابق أو لاحق لهذا النظام إذا كان أى منها يرتب للعامل حقوقاً أو إمتيازات أفضل مما ورد فى هذا النظام.



المراجع

العربية والأجنبية

قائمة المراجع العربية

١-د. محمد الصيرفى – الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع – دار القلم – الإمارات العربية المتحدة.

٢-د. إبراهيم عبد الله المنيف – الإدارة المفاهيم والأسس والمهام – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠١.

٣-د. سيد الهوارى – الإدارة الأصول والأسس العلمية – مكتبة عين شمس ١٩٧٥.

٤-على السلمى – تطوير أداء وتجديد المنظمات – دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٨٨.

٥-د. عمر وصفى العقيلى – المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة – دار وائل للطباعة والنشر عمان ٢٠٠١.

٦-د. محمد العربى أحمد – الإدارة فى مشروعات الأعمال – بدون ناشر ١٩٨٤.

٧-د. محمد أمين السيد على – إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ١٩٨٨.

٨-د. على أحمد عبد النبى وآخرون – الشراء الفندقى الهيكل – الوظائف – الاستلام – دار طيبة للنشر والتوزيع – القاهرة ٢٠٠٢.

٩-د. طارق طه – إدارة الفنادق – مدخل معاصر – منشأة المعارف – الإسكندرية ٢٠٠٠ لسنة ٢٦.

١٠- د. ياسين الكحلى – مبادئ إدارة الفنادق – دار الوفاء للطباعة – الإسكندرية ١٩٨٨.

١١- د. منى عمر بركات – أساسيات السياحة والفنادق – غيرمين الناشر – الإسكندرية ١٩٨٨.



١٢- د. زكى خليل المساعد – تسويق الخدمات وتطبيقاته – دار المناهج للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٣.

١٣- د. عمرو غنايم وآخرون – تنظيم وإدارة الأعمال – دار النهضة العربية للطباعة والنشر – بيروت ١٩٨١.

١٤- عمر سعيد وآخرون – مبادئ الإدارة الحديثة – مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع – عمان ١٩٩١.

١٥- د. صبحى العتبى – تطور الفكر والأنشطة الإدارية – دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٢.

١٦- د. بشر العلاق – أسس الإدارة الحديثة – دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٩.

١٧- د. فلاح حسن الحسينى – الإدارة الاستراتيجية – دار وائل للنشر والتوزيع عمان ٢٠٠٠.

١٨- د. شوقى حسين عبد الله – أول الإدارة – دار النهضة العربية القاهرة ١٩٨١.

١٩- د. حامد أحمد رمضان بدر – إدارة المنظمات – اتجاه شرطى – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٩٤.

٢٠- د. سيد الهوارى – الإدارة بالأهداف والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.

٢١- د. عمرو غنايم وآخرون – تنظيم وإدارة الأعمال – بيروت – دار النهضة العربية ١٩٨٢.

٢٢- مصطفى نجيب شاويش – الإدارة الحديثة – دار الفرقان – عمان ١٩٩٣.

٢٣- هارولد كونتز وآخرون – مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف – ترجمة بشر العريضى ومحمود فتحى عمر – غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢.



٢٤- د. صديق عفيفى وآخرون - الإدارة فى مشروعات الأعمال - الطبعة الخامسة - الرياضى ١٩٩٥.

٢٥- د. محمود عساف - أصول الإدارة - دار الناشر العربى - القاهرة بدون سنة نشر.

٢٦- د. محمد ماهر عليش - أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة - مكتبة عين شمس غير مبين سنة النشر.

٢٧- د. على الشرقاوى- السياسات الإدارية - تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات فى منشآت الأعمال - المكتب العربى الحديث - الإسكندرية - غير مبين سنة النشر.

٢٨- د. على الشريف وآخرون - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩.

٢٩- نائل عوامله - تطوير المنظمات - المفاهيم والهياكل والأساليب - غير مبين الناشر ١٩٩٥.

٣٠- د. موسى اللوزى - التنظيم وإجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠١.

٣١- د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - دار السلاسل - الكويت ١٩٨٨.

٣٢- محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة - عمان - ١٩٩٩.

٣٣- أيمن بن مصطفى عرقوس - الجودة الإدارية - مطابع مراد - مكة المكرمة ١٩٩٣.

٣٤- جيرالدتين - الإدارة الفندقية الحديثة - ترجمة سميرة عبد السيد وجلال عيد - مطبعة الاستقلال - بدون سنة نشر.



٣٥- د. محمد فتحى محمد على – **التنبؤ التجاري والاقتصادي كأساس للتخطيط** – مجلة الأهرام الاقتصادي – أول مايو ١٩٦٤.

٣٦- د. صلاح الشنوانى – **أصول إدارة الأعمال** – الإسكندرية – دار الجامعات المصرية – ١٩٧٥.

٣٧- د. أحمد نور- **المحاسبة الإدارية** – دار النهضة العربية – بيروت – ١٩٨٦.

٣٨- د. أحمد محمد بسيوني- **المحاسبة الإدارية بإطار نظري وأساليب عملية** – دار الكتاب للطباعة والنشر- جامعة الموصل- ١٩٨٨ .

٣٩- د. محمد عباس حجازي- **المحاسبة الإدارية**- مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٨٣.

٤٠- أكرم أحمد الطويل وآخرون –**إدارة المواد** – دار الحكمة للطباعة والنشر – ١٩٩٠.

٤١- د. محي الدين عباس الأزهري إدارة المشتريات – **مبادئ و سياسات**- الطبعة الثانية- القاهرة دار الفكر العربي ١٩٧٧.

٤٢- د. على عبد المجيد عبده – إدارة **المشتريات والمخازن** – القاهرة – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.

٤٣- د. محمد سعيد عبد الفتاح – **إدارة المشتريات والمخازن** – دار المعارف – القاهرة ١٩٩٢.

٤٤- د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم – **أساسيات الإدارة الفندقية مدخل استراتيجى** – مطبعة النيل – القاهرة – ١٩٩٥.

٤٥- د. غانم تيجان موسى وآخرون – **إدارة المشتريات** – دار الحرية للطباعة – بغداد ١٩٨٧.

٤٦- د. سعاد نائف برنوطي – **الإدارة أساسيات إدارة الأعمال** – دار وائل للطباعة و النشر – عمان – ٢٠٠١.



٤٧- د. محمد مختار عثمان – مبادئ الإدارة العامة – القاهرة – دار النهضة العربية ١٩٩٠.

٤٨- د. طارق طه – إدارة الفنادق – مدخل معاصر – منشأة المعارف – الإسكندرية ٢٠٠٠.

٤٩- د. إبراهيم الغمرى – الإدارة – دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية – د ار الجامعات المصرية – الطبعة الثالثة – القاهرة ١٩٨٢.

٥٠- د. عبد المقصود يونس – تنظيم وإدارة الأعمال – مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية – ١٩٨٨.

٥١- محمد سليمان حسن الرفاعى – تطوير الهيكل التنظيمى لوزارة الزراعة فى ضوء مستلزمات تنفيذ السياسات الزراعية الجديدة – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – اليرموك – الأردن ١٩٩٨.

٥٢- عبد البارى درة وآخرون – الإدارة الحديثة – المفاهيم والعمليات – الطبعة الأولى المركز العربى للخدمات الطلابية – عمان – ١٩٩٤.

٥٣- محمد قاسم القريوتى ومهدى حسن زويلف المفاهيم الحديثة فى الإدارة – النظريات والوظائف – المكتبة الوطنية – الطبعة الثالثة – عمان ١٩٩٣.

٥٤- عبد الغفور يونس: – تنظيم و إدارة الأعمال– القاهرة، دار المعارف، مصر، ١٩٦٥.

٥٥- سامي عبد القادر سعيد – الإدارة الفندقية – مجموعة النيل العربية – القاهرة – ٢٠٠٤.

٥٦- إيهاب عبد الحميد الفرا وآخرون – إدارة الفنادق– مطابع الدار الهندسية – القاهرة ٢٠٠١.



٥٧- د. محمد الصيرفى – الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبتدئ – جدة – مؤسسة غدير الغريض ١٩٩٩.
٥٨- د. متولى السيد متولى – أصول الإدارة – مدخل وظيفى حديث – غير مبين الناشر ١٩٩٢.
٥٩- محمد سعيد وآخرون – مبادئ الإدارة الحديثة – مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩١.
٦٠- د. طه مرسى عطية – أصول الإدارة للطالب والمدير – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٩٤.
٦١- د. إبراهيم أبو عرقوب – الاتصال الإنسانى ودورة فى التفاعل الاجتماعى – دار مجدلاوى للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٣.
٦٢- بيارغيرو – السيمياء – ترجمة أنطوان أبو زيد – منشورات عويدات – بيروت – باريس – منشورات عويدات ١٩٨٣ .
٦٣- على الحافظ محمد سلامة – وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية – دار الفكر – عمان ١٩٩٣.
٦٤- قسم الدراسات والأبحاث فى التليفزيونى الأردنى – اتجاهات الرأى العام فى التليفزيون الأردنى – دورية الإذاعات العربية – تشرين الأول ١٩٧٤.
٦٥- صالح أبو أصبع – بحث فى مفاهيم الاتصال فى التراث العربى – ندوة أقسام الإعلام بالجامعات العربية – جامعة العين – الإمارات العربية ١٩٨٤.
٦٦- د. عبد الكريم درويش – ليلى تكلا – أصول الإدارة العامة – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة ١٩٧٢.
٦٧- محمد البياع – القيادة فى ضوء المنهج العلمى والممارسة – بغداد – الدار العربية للطباعة ١٩٨٥.



٦٨- د. سيد الهوارى-القائد التحويلى-مكتبة عين شمس القاهرة ١٩٩٦.

٦٩- د. نواف كنعان – القيادة الإدارية – مكتبة دار الثقافة – عمان ٢٠٠٢.

٧٠- د. فتوح أبو العزم – العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية – مجموعة محاضرات لطلبة معهد الإدارة العامة فى الرياض ١٩٧٥.

٧١- د. ظريف شوقى – السلوك القيادى وفاعلية الإدارة – غير مبين الناشر أو سنة النشر.

٧٢- عاملة محسن ناجى – أنظمة الحوافز فى المنشأة الصناعية – رسالة ماجستير – كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ١٩٧٥.

٧٣- ناصر محمد العديلى – الدوافع والحوافز والرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية – مجلة الإدارة العامة – العدد ٣٦ الرياض – ١٩٨٣.

٧٤- د. عبد الرحمن الصباح مبادئ الرقابة الإدارية – دار زهران للنشر والتوزيع – عمان ١٩٧٧.

٧٥- السيد فتحى حسيب – مقدمة فى إدارة الأعمال – غير مبين الناشر – بورسعيد ١٩٩٠.

٧٦- مدنى عبد القادر ، علاقى: الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (جدة ، تهامة ٤ ١٤هـ – ١٩٨١).

٧٧- سهير أحمد الحمامصى وآخرون – الإشراف الداخلى – دار نهر النيل للطباعة والنشر والتوزيع – القاهرة ١٩٩٤.

٧٨- د. على أحمد عبد النبى وآخرون – الشراء الفندقى – الهيكل – الوظائف – الاستلام – طيبة للنشر والتوزيع – القاهرة ٢٠٠٢.

٧٩- د. منى عمر بركات – أساسيات السياحة والفنادق – بدون ناشر الإسكندرية ١٩٩٨.





1- H.Herbert and C.Gullett, **The Management of Organization** ((New York: Mc Graw – Hill 1979)).

2- F. Taylor, **The scientific Management,** "New York: Harper and Bros 1947".

3- H. Fayol, **General and Industerial Management,** "London: Pitman and Sons, 1949".

4- M. Weber, **The Theory of Social and Economic Organization,** "New York: The free press 1997".

5- Koontz and C. O'Donnell, **Management A system and Contingency Analysis,** "New York: Mc. Graw-Hill 1976".

6- E. May O, **The Social Problems of an Industrial Civilization,** "Boston: Harvard University, Craduate school of Business 1945".

7- T.A. Petit, **"A behavioral Theory of Management"** Academy of Management Journal 10 (1967).

8- **Barnard, The Functions of the Executive,** "Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938".

9- D. Hellringel and J. Solcum, **Management: Contingency Approaches,** "Reading, Mass: Addis Wesley Co., 1978".

10- H. Schollhhammer, **"Organizational Structures of Multinational corcoperations",** Academy of Management Journal 14 (1971).

11- P. Lawrence and J. Lorsch, **Organization and Environment Management Differentiation and Integration,** "Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration 1967".

12- Bruce Braham, **Hotel Front Office,** "Scotprint LTD, Musselburgh, England 1993".



13- Abell.D.F., **Defining the Business: The starting point of strategic planning,** "Englwood cliffs, N.J. Prentice – Hall 1980".

14- Denny G.Rutherford, **Hotel Management and Operations,** 2nd ed, Van Nostrand Reinhold, New York 1994.

15- Pearce J., R.B.Robinson, **Strategic Management,**"New York: Richard Irwin 1998".

16- John Fuller and David Gee Barrie, Jenkins, **Hotel Catering Career,** L.T.D. London 1976.

17- Iverson, K.M, **Introduction to Hospitality Management,** (Rive Grove: Illimois 1989).

18- Jagmoham N., **Hotels for Touristm Development,** India: Metroplitan Book Co., 1986.

19- Sudhir Anderws, **Hotel Front Office Training Manual,** Tata Mc Graw – Hill New Delhi, 1982.

20- Abell, D.F., **Defining the Business: The Strating Point of Strategic Planning,** "Englewood Cliffs N.G. Prentic Hall 1980".

21- Porter, M., **Competitive Strategy,** "New York: Free Press, 1989".

22- Robert M.Flumer, **The new management,** N.Y. Macmillam Publishing Co. Inc 1983.

23- Holt, David **Management Principles and practices** , 3rd ed Englewood cliffs N.J 1993.

24- George Stiner, **top management planning** , New York Macmillan 1969.

25- Wern, Danie L A., **The Evolution of Management Thought,** John Weily and Sons Inc., N.Y. 1979.

26- Pride, William M, and Ferrel O.C., **Marketing Concepts and Strategies,** Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A., 2000.

27- Cole, G.A., **Management: Theory, and Practice,** Vikas Publishing House PVT LTD, New Delhi, India 1997.



28- Stoner, James A, and R.E ward Freeman "**Management**", New Jersy, Prentice Hall 1989.

29- Porter M., "**Competitive Advantage Free Press**", New York 1985.

30- Kahalas, Harvey, "**Planning Types and Approaches, A necessary Function, Managerial Planning,** May- June 1980.

31- Jerome, J.V, James R. Abbey, "**The Art and Science of Hospitality Industry**", Michigan Association 1988.

32- Harold Koontz, and Heinz Weihrich , **Management,** Ninth Edition (New York: Mc Gra W-Hill Book Company 1988).

33- Korman A.K. **Organizational Behaviour,** Englewood, Cliffs N.J. 1980.

34- W. Ireson, and E. Grant (Editor) **Handbook of industrial Engineering and Management Englewood clifes.** Prentice – Hall, Inc, 1992.

35- Richard Neuschel, **Management by system** , New York: Mc. Graw-Hill Book Co., 1960. o.g. Neuschel defined. "A producer is as equence of clerical operations. Usually in volving several people in one more departments established to ensure inform handing of arelurring transaction of the business".

36- II.Koomtz. and co'Donmel. Principe les at management. New York Mc Gaw Book Company 1920.

37- Bialok, H. (1979), **Social Statistics,** Mc- grawhill Kogakusha LTD, Tokyo.

38- Boweman. B.L. and O' Connell. R.T.Forecasting and time series Marrachusetts Duzbury Press 1979.

39- G. shilling **Law Cost Accounting** Ama,ysis and control (IRWIN , 1967).

40- C.T. Hozngren: **(Cost Accounting Amangerial Wmphasis).** Prentice Hall. 1967.

41- Glemn A. Welsch. Budgting: **Profit Planning and Control** 3rd sngelwood. 1971.



42- J. Batty. **Management Accountancy.** 3rd ed.. London Mac honald and evens Ltd.. 1970.

43- Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, **Managerial Accounting,** 3rd er., ohio: Soath western Publishing Co., 1972.

44- James L. Riggs, "**Production systems: Planning Analysis and Control,** 2nd ed, New York, John Wiley, sons. IMC. 1986.

45- **The conclse Oxford Dictionary of current English Oxford.**

46- Urwick, **Elements of organization**.

47- Koontz and O'Donnell, **Principles of Management**.

48- Dale E, "**Management: Theory and Practice**" Mc Graw – Hill New York 1965.

49- Skinner, S., **Marketing,** University of Kentucky, "Houghton Mifflin Company" 1990.

50- Daft, R., **Management** Vanderbilt University "The Dryden Press" 2000.

51- Robbins, S., and Coulter, M., **Management,** San Deigo State University, "Prentice Hall International Inc.," 1999.

52- Shermerhor, J., **Management,** "John Wiley, Sons Inc." 1996.

53- Germot Kugler, **Betriebswirchafts le .hre der unter mehmung verlag,** Europe – Le hrmittel, Nourney – vollmer – Guiten 1990 s. 166. ff.

54- James A.F Stoner, **Management,** (U.S.A, Prentice – Hall, Inc Englewood, 1978.

55- David Fleet, et al **Behaviour in Organizations** (U.S.A Houtghton Mifflin Company, 1991).

56- James L. Gibson et al **Organization: Behavior and Processes** (Boston, Mose: Jewin, 1994).

57- Henry Mintzberg, **The Structuring of Organization: A synthesis of the Research,** 1st edition (Englewood cliffs New Jersy, 1979).

58- Richard L. Daft, **Organization Theory and Design** (West Publishing Company, 2nd edition, 1986).
59- Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Application,** 2nd edition (New Jersy, Prentice – Hall International Editions, 1987).
60- Kato, Ralf: **Productivity in Japan, A Practical Study,** Tokyo University, 1995.
61- Daft, Richard L., **Organization "Theory and Design",** third edition "st. Paul: West Publishing Company 1989".
62- James G. March, and Herbert A. Simon, **Organization,** "New York: John Weily and Sons 1978".
63- Terry P.T, **Mechanisms for Environmental Scanning:** Long Range Planning June 1977.
64- John Compbell and Others, **Managerial Behavbiour,** Mc Graw-Hill, N.Y. 1970.
65- Robbins, S. and Coulter, M. **Management,** San Deigo State University "Prentice Hall international Inc" 1999.
66- Etzel, M. Walker, B. and Stanton, W. **Marketing University of Notre Dame,** The Mc Graw-Hill Companies Inc. 1997.
67- Warren R. Plunkett, **Supervision: The Direction of People at work,** Fourth Edition "Dubuque, Lowa: wm. C. Brown Company 1986".
68- Ross A. Webber, Marilyn A. Morgan and Paul C. Browne, **Management : Basic Elements of Managing Organizations:** Third Edition "Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, 1985".
69- Dalton E. Mc Farland **Management Foundations and Practices,** Fifth Edition, New York: Macmillon, 1979.
70- L.S. Harms, **Human Communication: The New Fundamentals,** New York: Harper and Row Publishers 1974.
71- Wilbur Schramm and Donald F. Roberts, **The process and effects of mass communication,** revised edition, Urabana university of Illinois press 1978.



72- Koontz H., O'Donnell C., **Principe les of management,** Mc Graw. Hill Co. New York 1968.

73- Mcfar Land, Dalton, **Management: Foundations and Practice,** New Mac Millan publishing Co., Inc. 1979.

74- Dan Nimo, **Political Communication and Public Opinion in America,** Snata – Monica – California, Goodyear publishing Company.

75- Samuel C., Certo, **Principles of Modern Management. Function and Systems,** Fourth Edition, Boston: Allyn and Bacon 1989.

76- Larry A. Samovar and Others, **Understanding Intercultural Communication.**

77- W. Redding and G. Sanborn, **Business and Industrial Communication,** New York: Harper, Row 1964.

78- D. Katz, and R. Kahn, **The social Psychology Organization,** New York: John Wiley Sons 1966.

79- John Baird, JR, **The Dynamic of Organizational Communications,** (New York: Harper Row, 1977).

80- Holt, David, **Management Principles and Practices,** 3rd ed, Englewood cliffs: N.J, 1993.

81- Rinis Likert, **New Patterns of Management,** (N.Y. Graw-Hill Boook. Co. 1916).

82- Ordway Tead, **The Art of Leadership,** Mc Graw-Hill Book Co. 1935.

83- Robert M. Fulmer **The New Management,** 3rd (New y. Mac Millan Publishing Co., Inc 1983).

84- Catheryn Hudson, **Organization and Management – The Eoru and Practice** – Wasihington: American.

85- James J. Cribbin, **Effective Managerial Leadership,** (AMA Inc. 1972).

86- Edgar F. Huse, **The Modern Manager,** "St. Paul, Minn: West Publishing 1978.

87- William F. Glueck, **Management,** Revised Edition, "Hinsdale, Illinois: Drisden Press 1980".



88- Kra Jewski, Lee and Ritzman, Larzy, **Operations Management Strategy and Analysis,** 5th edition – Wesley Longman Inc, New York 1999.

89- Zaleznik, **The Mangerial Mystique 1989.**

90- John Kotter, **Leadership,** Video Seminar, Fortune Magazine. 1990.

91- Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt **"How to choose a leadership Patten"**, Harvard Business Review May-June 1973.

92- David C. Mc Clelland, **The Achieving Society** (Princeton N.J: Van Nostrand Reinhoed Co. 1941).

93- Keith Davis, **Human Behaviour at work**, New York: Mc Graw-Hill, 1997.

94- Fayol, Henri, **General and Industrial Management,** translated by Constance stores. Sir Isaac Pitmau, **sons** – London 1949.

95- Hicks, H., Gullet, G.R: **The Management Organization,** 3rd ed. Mc Graw-Hill Book Company N.Y 1976.

96- Frankline G. Moore, **Management and Practice,** N.Y. Harper, Kow 1964.

97- Robert J. Mockler, **The Management Control Process,** Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall 1972.

98- Peter F. Drucker, **Management: Tasks Responsibilities, Practices**, New York: Harper and Row 1974.

